مشكلات إدارة الأفراد
في البنــوك الإســـــلامية

إعـداد
الدكتور/ سمير رمضان محمد الشيخ


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آَدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا).

صدق الله العظيم

"آية 70 سورة الإسراء"

شكر وتقدير

لا يسع الباحث بعد أن وفقه الله سبحانه وتعالى إلى الانتهاء من هذا البحث إلا أن يتقدم بالشكر والتقدير لكل الذين مدوا إليه يد العون والإشراف والتوجيه خاصة الأستاذ الدكتور حنفي سليمان وكيل كلية التجارة جامعة الزقازيق لقبوله الإشراف على البحث وبصفة خاصة عنايته بتصميم أسلوب الدراسة الميدانية فله أتوجه بالشكر والعرفان والأستاذ الدكتور سيد الهوا ري الأستاذ بكلية التجارة جامعة عين شمس لقبوله الإشراف أيضا على هذا البحث ومتابعته الدقيقة لمنهج وهيكل البحث فإليه أتوجه بالشكر والعرفان.

كما يشكر الباحث العميد والأساتذة الذين كانوا يعملون بالمعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي بقبرص خاصة فضيلة العالم الجليل المرحوم الدكتور حسن العناني، رحمه الله رحمة واسعة، وجزاه عنا خير الجزاء فقد يسر لي أسلوب البحث في كتب السيرة، وكثيراً ما كان يشحذ همتي للانتهاء من هذا البحث.

كما يشكر الباحث السادة المؤسسين ورؤساء مجالس الإدارة لموافقتهم على إجراء الدراسة الميدانية في بنوكهم، كما يشكر العاملين بهذه البنوك على استجابتهم في ملء استمارات الاستقصاء.

إن هذا العمل لم يكن لا يتم لولا المعاونة الفعالة، وتهيئة الجو المناسب الذي أتاحته لي زوجتي، وأولادي هيثم، مصطفى، أحمد، مي، فإليهم أهدي هذا العمل.

والله أسأل أن يكون عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الفصل الأول
المقـــــدمة

أولاً: مشكلة البحث.

ثانياً: الفرضيات.

ثالثاً: أهداف البحث.

رابعاً: خطة البحث.

خامساً: حدود البحث.

سادساً: مجتمع وعينة وأساليب جمع بيانات البحث.

سابعاً: أهمية البحث.

أولاً: مشكلة البحث

خلفيات المشكلة:

الالتزام بتعاليم الإسلام يلقي على المسلمين، قبل غيرهم، تبعات ومسؤوليات عليهم أن ينهضوا لها بعزم الرجال وثبات المجاهدين، ومن أولى هذه التبعات التأكيد العملي بعظمة التطبيق الإسلامي وصلاحيته وقدرته على سد مناطق الفراغ في الحياة ومن أهمها منطقة النشاط الاقتصادي، هذا وقد أمكن بفضل الله وتوفيقه تأكيد صلاحية مبادئ وأسس الفكر الاقتصادي الإسلامي في حياة الناس، وتجسيد هذه المبادئ في التطبيق من خلال البنوك الإسلامية [1].

وبدأت أول محاولة لتطبيق الفكر الاقتصادي الإسلامي في الواقع في مصر عام 1963 متمثلة في بنوك الادخار، إلا أنها تعرضت لكثير من العقبات والمصاعب التي أجهضت التجربة وأغلقت بنوك الادخار، ثم أعقبتها محاولات مماثلة في الباكستان، ثم ثانية في مصر (بنك ناصر الاجتماعي سنة 1971) ثم البنك الإسلامي للتنمية بالسعودية (سنة 1975) ثم بنك دبي الإسلامي (سنة 1975) فبنك فيصل الإسلامي السوداني (سنة 1977) فبنك التمويل الكويتي (سنة 1977) ثم بنك فيصل الإسلامي المصري (سنة 1977)، البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار (سنة

---

(1) د. أحمد النجار وآخرون، 100 سؤال و100 جواب حول البنوك الإسلامية (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1978)، ص150.

1978) وتوالي إنشاء العديد من البنوك الإسلامية حتى وصل عددها إلى ما يقرب من 34 بنكاً موزعة على خريطة العالم الإسلامي.

هذا وقد أنشئ الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية في 21 أغسطس سنة 1977 ليكون هيئة إسلامية تهدف إلى دعم الروابط بين البنوك الإسلامية وتوثيق أواصر التعاون بينهما، والتنسيق بين نشاطاتها وتأكيد طابعها الإسلامي تحقيقاً لمصالحها المشتركة ودعماً لأهدافها في تحقيق قواعد ونظم المعاملات الإسلامية في المجتمع.

هذا وقد صاحب تطور وانتشار البنوك الإسلامية إثراء الحركة الفكرية، فقد أصدر الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية مجموعة من المراجع النظرية التي تعالج قضايا الاقتصاد الإسلامي والبنوك الإسلامية، كما أصدر مجموعة من الموسوعات العلمية والعملية منها موسوعة التنظيم في البنوك الإسلامية، وموسوعة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية باعتبارهما الأطر الفكرية الضابطة للبنوك الإسلامية في مجالي التنظيم وإدارة الموارد البشرية.

هذا وقد تم انعقاد العديد من المؤتمرات والندوات التي تعالج قضايا الاقتصاد الإسلامي، والبنوك الإسلامية نذكر منها:

1 - مؤتمرات مجمع البحوث الإسلامية بالقاهرة وقد انعقدت في الفترة من 1964 إلى 1984 ثمانية مؤتمرات [1]. وقد عولجت

(1) د. محمد شوقي الفنجري، تطور الدراسات الاقتصادية الإسلامية (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، (بدون تاريخ)، ص46

فيها العديد من الموضوعات المرتبطة بالاقتصاد الإسلامي مثل: الملكية في الإسلام، والموارد المالية في الإسلام، وحق الفقراء في أموال الأغنياء، ونظام الحسبة في الإسلام، والمعاملات المصرفية ورأي الإسلام فيها، واستثمار الأموال في الإسلام، والزكاة والأسس الاقتصادية التي تقوم عليها، المصارف الحالية وكيفية التوفيق بينها وبين الشريعة الإسلامية، والربا في الشريعة الإسلامية.

2 - وتوالى انعقاد المؤتمرات والندوات على المستوى الدولي والمحلي التي ناقشت العديد من البحوث في مجال الاقتصاد الإسلامي[1] ووجهة نظر الإسلام تجاه النظم الاقتصادية العالمية [2]، والمنهج الاقتصادي في الإسلام بين الفكر والتطبيق [3]، ودور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية [4]، والمعاملات الإسلامية في إطار مصرف إسلامي، والاستثمار اللاربوي في عقد المرابحة، مفهوم العمل ورأس المال في الاقتصاد [5].

(1) المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي المنعقد بمكة المكرمة تحت إشراف كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة في الفترة من 21 – 6 فبراير 76.
(2) مؤتمر الاقتصاد الإسلامي المنعقد في لندن عام 1977، تحت إشراف المجلس الإسلامي الأوروبي.
(3) المؤتمر العلمي السنوي الثالث الذي عقد بالاشتراك بين كلية التجارة جامعة المنصورة ونقابة التجاريين بالقاهرة بتاريخ 9 – 12 أبريل 1983.
(4) الندوة الأولى لبنك فيصل الإسلامي المصري حول دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي عقدت خلال الفترة من 3 – 5 ديسمبر 1983.
(5) المؤتمر الدولي الثاني للاقتصاد الإسلامي الذي عقد بالجامعة الإسلامية بإسلام آباد بباكستان خلال الفترة من 19 – 32 مارس 1983.

هذا وقد أعد الدكتور نجاة الله صديقي حصر عن المراجع المعاصرة في الاقتصاد الإسلامي، قام بترجمتها ونشرها المركز العالمي لأبحاث الاقتصاد الإسلامي التابع لجامعة الملك عبدالعزيز ونشرت في عام 1980.

وقد أنشئ المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي بقبرص التركية الإسلامية وبدأ يمارس نشاطه الفعلي في أكتوبر 1982، وكان يهدف المعهد إلى إعادة تعليم وتدريب المتعلمين من منظور الشريعة الإسلامية باعتبارها المصدر الفكري لعمل البنوك الإسلامية، وقد توقفت نشاط المعهد اعتباراً من أول أكتوبر 1984 بموجب قرار إداري من عميد المعهد.

وفي عام 1984/83 أنشئ دبلوم دراسات عليا في البنوك الإسلامية في كل من كلية التجارة جامعة الأزهر بالقاهرة، وجامعة أم درمان الإسلامية بالسودان.

وبالرغم من الجهود السابقة في مجالات التأليف والنشر والمؤتمرات والندوات التي أتيح للباحث الاطلاع عليها، إلا أنه لم يجد أي منها قد تناول بالدراسة الميدانية مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية، ونظراً لأنه مضى على إنشاء بعض هذه البنوك أكثر من 5 سنوات مما يوحي باستقرار أوضاعها الوظيفية نسبياً، فإن الأمر يحتاج إلى دراسة ميدانية لمحاولة الاقتراب من واقع المشكلات المرتبطة بإدارة الأفراد في هذه البنوك.

تحديد المشكلة:

تتمثل المشكلة في هذا البحث في غياب حصر أو توصيف لمشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية، وغياب معرفي عن إدراك العاملين في البنوك الإسلامية لأهمية الأصول والأسس العلمية في مجال إدارة الأفراد، وفي غياب تصورات العاملين عن مدى مطابقة ممارسات إدارة الأفراد في الواقع العملي عن التصورات العلمية، وغموض حول الأسباب الجوهرية لمشكلات إدارة الأفراد.

ثانياً: الفرضيات

في ضوء المشكلة المحددة فإن فرضيات الدراسة تصبح كالآتي:

1- أن البنوك الإسلامية تعاني من مشكلات خاصة في إدارة الأفراد.

تبنى هذه الفرضية على أساس أن البنوك الإسلامية تقوم على بناء فكري خاص هو الإسلام، وتعمل على تجسيد الاقتصاد الإسلامي في التطبيق، وهذه البنوك حديثة النشأة نسبياً، وعدم امتثال العاملين لهذه المفاهيم فكراً وتطبيقاً يترتب عليه مشكلات في مجال ممارسة العمل بهذه البنوك، وصعوبات في توفير العمالة المطلوبة وإعدادها بما يتناسب وطبيعة هذه البنوك.

2- يتفق إدراك العاملين في البنوك الإسلامية حول مدى أهمية الأصول العلمية لإدارة الأفراد فيما بين البنوك وبين المستويات الإدارية.

وتبنى هذه الفرضية على أساس أن معظم العاملين في البنوك الإسلامية كانوا يعملون في بنوك تقليدية، وفي ظل نظم التعليم السائدة، وخبراتهم السابقة متقاربة، وأن معظمهم لم يحصل على تدريب مميز.

3- أن ممارسات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية في الواقع العملي تختلف عن تصوراتهم للأصول العلمية، سواء كان ذلك بين البنوك أو بين المستويات الإدارية، وبالتالي فلنا أن نتوقع أن يكون الارتباط بين الأصول العلمية والممارسات ضعيفاً.

وتبنى هذه الفرضية على أساس عدم التقيد بالأصول العلمية عند الممارسات، فليس من الضروري أن ما يعرفه العاملون في هذه البنوك أو ما يؤمنون به كمسلمات علمية في مجال إدارة الأفراد يرقى إلى مستوى التطبيق الفعلي.

4- أن العاملين في البنوك الإسلامية مدركين لأسباب الخلل في إدارة الأفراد في هذه البنوك.

وتبنى هذه الفرضية على أساس أن العاملين في البنوك الإسلامية هم أقدر من غيرهم على إدراك المشكلات لمعايشتهم إياها.

ثالثاً: أهداف البحث

وفي ضوء الفرضيات السابقة يصبح هدف البحث ما يلي:

1 - توصيف مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية في الواقع العملي.

2 - التعرف على إدراك العاملين في البنوك الإسلامية لمدى الأهمية العلمية لأصول إدارة الأفراد ومدى اتفاقهم حول تلك الأصول، وكذلك التعرف على مدى اتفاقهم في المستويات الإدارية حول تلك الأصول.

3 - التعرف على وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية على مدى مسايرة التطبيق للأصول العلمية في مجال إدارة الأفراد، سواء كان ذلك بين البنوك أو بين المستويات الإدارية المختلفة كما يهدف إلى قياس الارتباط بين إدراك العاملين لأهمية الأصول العلمية في مجال إدارة الأفراد، والتطبيق العملي لها.

4 - التعرف على وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية عن أسباب مشكلات إدارة الأفراد في بنوكهم.

رابعاً: خطة البحث

لتحقيق أهداف البحث المتقدمة فقد كان هناك أربعة بدائل في تصميم أجزاء هذا البحث:

البديل الأول:

يتم تقسيم البحث إلى خمسة فصول يتناول الفصل الأول: التصاعد الدرامي للمشكلة وفروض وأهداف الدراسة. ويتناول الفصل الثاني: إدارة الأفراد من منظور مصرفي إسلامي، كيف ولماذا تختلف عن إدارة الأفراد في البنوك الأخرى؟ ويتناول الفصل الثالث: الدراسة الميدانية والفصل الرابع: تحليل ونتائج الدراسة والفصل الخامس: التوصيات.

ومن عيوب هذا البديل التركيز الشديد، وعدم إبراز خصائص البنوك الإسلامية بشكل مستقل.

البديل الثاني:

يقسم البحث إلى ستة فصول يتناول الأول مشكلة البحث وأهداف الدراسة والثاني الخصائص المميزة للبنوك الإسلامية والثالث يبرز الخصائص المميزة لإدارة الأفراد في البنوك الإسلامية ثم يتناول الرابع والخامس والسادس الدراسة الميدانية ونتائج الدراسة والتوصيات على التوالي.

ومن مزايا هذا البديل أنه يبرز الخصائص المميزة للبنوك الإسلامية ولإدارة الأفراد فيها، ومن عيوبه التركيز أيضاً، بالإضافة إلى فصل الدراسة النظرية عن الدراسة الميدانية.

البديل الثالث:

يتم تقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء أساسية الجزء الأول يتناول الإطار الفكري من منظور علمي وإسلامي باعتباره معيار حاكم للأصول العلمية في مجال إدارة الأفراد والجزء الثاني يتناول الدراسة الميدانية في الواقع، والجزء الثالث يمثل الاختلافات بين الجزئين الأول والثاني أي يبرز المشكلات.

ومن عيوب هذا البديل التركيز والعمومية.

ويلاحظ أن البدائل من الأول إلى الثالث تقوم على أساس فصل الدراسة النظرية عن الدراسة الميدانية.

البديل الرابع:

يتم تقسيم البحث إلى عشرة فصول يتناول الأول التصاعد الدراسي لمشكلة البحث وفرضياته وأهدافه وحدود الدراسة وأهميتها والثاني الخصائص المميزة للاقتصاد الإسلامي والبنوك الإسلامية والثالث مشكلات تنظيم إدارة الأفراد والرابع مشكلات توصيف الوظائف والخامس مشكلات تخطيط القوى العاملة والسادس مشكلات الانتقاء والتعيين والسابع مشكلات التهيئة المبدئية والتدريب والثامن مشكلات تقويم الأداء والتاسع أسباب مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية والعاشر نتائج وتوصيات الدراسة.

ويتميز البديل الرابع بأنه يحقق الاتساق بين عنوان البحث وأجزائه الداخلية، وأن كل فصل يشمل النظري والعملي في آن واحد وبذا تسهل قراءة أجزاء البحث بشكل منفصل طبقاً لاهتمامات القارئ، إلا أن هذا البديل يتطلب مزيداً من الوقت والجهد كما أن فهرس البحث الثاني سيكون به تكرار في العناوين في الفصول من الرابع إلى الثامن.

وفي ضوء تقييم البدائل السابقة استقر رأي الباحث على الأخذ بالبديل الرابع في تناوله لمعالجة البحث.

خامساً: حدود البحث

حدود تتعلق بمكان الدراسة:

سوف تقتصر الدراسة على بحث مشكلات إدارة الأفراد في كل من البنوك الإسلامية التالية:

1 - بنك (أ) وهو أحد البنوك الإسلامية في الخليج العربي.
2 - بنك (ب) وهو أحد البنوك الإسلامية في السودان.
3 - بنك (ج) وهو أحد البنوك الإسلامية في مصر.

ويدرك الباحث أنه ربما لا يمثل هذا البحث البنوك الإسلامية تمثيلاً صحيحاً، ويتحمل الباحث وحده نتيجة هذا القصور، وإنما يشفع للباحث أن هذه أول محاولة لإجراء بحث ميداني يتعلق بالعاملين أنفسهم داخل هذه البنوك، وكان يأمل الباحث أن تزداد البنوك محل البحث، إلا أنه واجه المشكلات العديدة في سبيل جمع البيانات فقد طلبت البنوك أن تكون البيانات سرية ووفاءً لعهده لهم فقد أخفى أسماء هذه البنوك، وهناك بنوك إسلامية وعدت بالتعاون في الدراسة الميدانية وظلت تمهلني للوقت المناسب ولمدة ثلاث شهور وأنا أتردد على إدارة البنك وكبار المديرين، إلا أنهم رفضوا في النهاية رفضاً قاطعاً إعطاء أية بيانات وقد أشاع بعض العاملين أثناء جمع استمارات الاستقصاء أن المعلومات المدونة بالاستقصاء كفيلة بالقضاء على سمعة البنك وأحجم البعض عن استيفاء استمارات الاستقصاء خوفاً من إدارة البنك رغم موافقتها.

حدود متعلقة بالأصول العلمية لإدارة الأفراد:

سوف يقتصر البحث على مجموعة من الأصول العلمية المتعلقة ببعض سياسات الأفراد في البنوك الإسلامية محل البحث وهي:

1 - سياسة توصيف الوظائف.
2 - سياسة تخطيط القوى العاملة.
3 - سياسة الانتقاء والتعيين.
4 - سياسة التهيئة المبدئية والتدريب.
5 - سياسة تقويم الأداء.

ولا يقلل الباحث من أهمية باقي الأصول العلمية الأخرى في مجال إدارة الأفراد مثل المتغيرات البيئية في إدارة الأفراد، والأجور والحوافز والمزايا، الاتصالات والانضباط وعلاقات العمل، والتطوير التنظيمي بما يشمله من الهيكل والمناخ والقيادة وطريقة الإدارة، وكم كان يتمنى الباحث بصفة خاصة التصدي لمشكلات نمط القيادة وأساليب الإدارة في البنوك الإسلامية لما لها من انعكاسات هامة على أداء هذه البنوك، إلا أنه قد حال دون ذلك إمكانيات الباحث المادية والوقت اللازم لمثل هذه الدراسة حيث أن هذه الدراسة تعتمد على استقصاء العاملين أنفسهم حول إدراكهم ووجهات نظرهم حول مشكلات الأفراد في المجالات المحددة.

سادساً: مجتمع وعينة وأساليب جمع بيانات البحث

1- مجتمع البحث:

اختار الباحث ثلاثة بنوك إسلامية تكون مجتمعاً لبحثه، وحرصاً من الباحث على سرية البيانات، ووفاء لعهده إزاء هذه البنوك، فإنه سوف يرمز لها بالرموز (أ، ب، ج) على التوالي:

- بنك (أ) الإسلامي بالخليج العربي.
- بنك (ب) الإسلامي بالسودان.
- بنك (ج) الإسلامي بمصر.

وروعي في اختيارها ما يلي:

أ - أن تكون من بيئات مختلفة حتى يستطيع الباحث أن يقف على وجهات نظر هذه البنوك ودرجة اختلافهم حول سياسات ومشكلات الأفراد.

ب - أن يكون مضى على ممارستها العمل فترة تسمح باستقرار العمل نسبياً في مجال سياسات الأفراد، وإدراك هذه البنوك لمشكلات الأفراد بها.

2- عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة وتضمنت استقصاء:

- جمع المديرين.
- جمع رؤساء الأقسام.

- استقصاء عدد من العاملين بالإدارات المختلفة.
- جميع العاملين في إدارات الأفراد بهذه البنوك.
- مقابلات الإدارة العليا في هذه البنوك.

3- جمع البيانات:

قام الباحث بجمع البيانات باستخدام الأساليب التالية:

أ- الاستقصاء:

وقد صمم الباحث قائمة استقصاء في ضوء مناقشة المشكلة والعوامل التي أدت إليها، وتم تحديد الفرضيات، وتم صياغة الأسئلة حول هذه الفرضيات وقد تضمنت استمارة الاستقصاء ثلاثة أجزاء أساسية:

الجزء الأول: ويتضمن استقصاء البيانات الشخصية عن المستقصى، وقد تضمن سبعة أسئلة.

الجزء الثاني: وقد تضمن ذلك مجموعة من الأسئلة تهدف الوقوف على وجهة نظر عينة البحث حول أهمية وتطبيق سياسات الأفراد، وقد قسمت أسئلته إلى خمس مجموعات كالتالي:

- سياسة توصيف الوظائف	10 اسئلة
- سياسة تخطيط القوى العاملة	11 سؤال
- سياسة الانتقاء والتعيين	11 سؤال
- سياسة التهيئة المبدئية والتدريب	12 سؤال
- سياسة تقويم الأداء	15 سؤال

الجزء الثالث: وقد احتوى على عشرة أسئلة للكشف عن أسباب المشكلات الجوهرية المؤثرة على إدارة الأفراد في البنك، ومعوقات العمل في إدارة الأفراد.

وقد بلغ مجموع الأسئلة 77 سؤالاً ترك آخرها مفتوحاً ليبدي المستقصي ما يراه من آراء واقتراحات.

هذا وقد تم اختبار استمارة الاستقصاء على عينة من العاملين ببنك (ج) الإسلامي، ثم أعيد صياغة الأسئلة في ضوء نتائج هذه الاختبار.

وقامت عينة البحث باستيفاء الاستقصاء بحضور الباحث، عدا مجموعة من المفردات بلغت نسبتها 10% أثرت استيفاء الاستقصاء منفردة.

ب- الملاحظة:

حيث قام الباحث بملاحظة أداء العاملين، أثناء جلوسه بينهم عند استيفاء الاستقصاء، وقد قام بجمع البيانات المرتبطة بالعلاقات مع العملاء، ونوع وطبيعة الإشراف السائد في هذه البنوك.

ج- المقابلات:

وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب حيث قام بمقابلة رؤساء هذه البنوك وبعض رؤساء القطاعات، لاستكمال جمع البيانات بأسلوب الملاحظة والاستقصاء وبصفة خاصة في مجالي الإشراف، ودرجة الأهمية التي تعطي لإدارة الأفراد.

وقام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض المؤسسين للبنوك الإسلامية، والعاملين بالاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية وأساتذة المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي.

4- توصيف عينة البحث:

بلغ عدد مفردات البحث 118 مفردة موزعة على ثلاثة بنوك بنك (أ) الإسلامي 24 مفردة، بنك (ب) الإسلامي (45) مفردة وبنك (ج) الإسلامي 49 مفردة.

وبالنسبة لمؤهلات عينة البحث نجد 62.6% من حملة المؤهلات الجامعية 13.92% تحمل مؤهل فوق جامعي، والنسبة الغالبة من عينة البحث حاصلة على مؤهل تجاري بنسبة 64.6%، ويليها الاقتصاد والتجارة الخارجية بنسبة 14.9%، ثم الحقوق والآداب بنسبة 5% لكليهما.

وتتوزع عينة البحث على الإدارات الرئيسية بالبنك فنجد أن 22% تعمل بإدارة الاستثمار والمشاركات والمرابحات، 16.1% تعمل بإدارة الأفراد، 16.1% تعمل بالخدمات المصرفية، 13.1% تعمل بالإدارة المالية، 10.2% تعمل بالشؤون الإدارية، 8.5% تعمل بإدارة البحوث، 6.8% تعمل بإدارة العلاقات العامة، 6.8% بإدارة الشؤون القانونية والتفتيش.

وبالنسبة لتوزيع عينة البحث على المستويات الإدارية فكانت 58.5% بالإدارة التنفيذية، 29.7% بالإدارة الوسطى، 11.9% بالإدارة العليا.

وبالنسبة للخبرة السابقة لعينة البحث فنجدها 40.7% لها خبرة أكثر من 10 سنوات، 22% لها خبرة تقل عن 3 سنوات، 15.3% لها خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، 10.2% لها خبرة تتراوح بين 3 – 6 سنوات وهناك نسبة قدرها 11.9% بدون خبرة سابقة على الإطلاق.

ومجال الخبرة السابقة لذوي الخبرة كان 34.6% في البنوك التجارية، 23.1% في الخدمة المدنية، 18.3% في شركات خدمات، 6.7% شركات صناعية.

ونجد أن 61% من عينة البحث لم يحصلوا على أية برامج تدريبية، 39% من عينة البحث حصلت على برامج تدريبية، ومعظم برامج التدريب التي حصل عليها المتدربين كانت في مجال الخدمات المصرفية، وتنمية الإدارة بصفة عامة، وهناك قلة حصلوا على برامج تدريبية على الاستثمار الإسلامي، وبرنامج الفروع للعاملين في البنوك الإسلامية، وقد تنوعت الجهات المشرفة على البرامج التدريبية، فهناك تدريب خارج هذه الدول التي بها البنوك، وهناك تدريب داخل أجهزة الدولة ذاتها، وهناك تدريب داخل بعض هذه البنوك.

5- التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة البحث استخدم الباحث تحليل التباين البسيط للكشف عن مدى الفروق بين وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية الثلاث حول أهمية سياسات الأفراد، وكذلك مدى الفروق بين وجهة نظرهم حول تطبيق هذه السياسات.

واستخدم نفس الأسلوب السابق للكشف عن الفروق بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) حول أهمية سياسات الأفراد، وكذلك حول تطبيق هذه السياسات.

كما استخدم الباحث معامل الارتباط التتابعي لكارل بيرسون لحساب درجة الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لكل سياسة من سياسات الأفراد الخمسة محل البحث، وقد اختيرت دلالة معاملات الارتباط باستخدام اختبار (ت).

كما استخدم الباحث اختبار (كا 2) للكشف عن دلالة الفروق بين التكرارات وذلك تمهيداً لمحاولة ترتيب مستويات الأهمية، وكذا مستويات التطبيق، لكل عنصر من عناصر السياسات الخمس ترتيباً حقيقياً.

هذا وقد أجرى الباحث التحليلات الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي بالمعهد القومي للتخطيط وقد عاونني الدكتور/ بديوي علام المدرس بكلية التربية – جامعة عين شمس على تصميم الدراسة الإحصائية وإعداد الجداول، ومراجعة النتائج التي حصلنا عليها من الحاسب الآلي، ولأسباب تتعلق بحجم الرسالة فإن الباحث آثر عدم إرفاق الجداول الإحصائية.

سابعاً: أهمية البحث

إن نجاح فكرة البنوك الإسلامية أمل يراود المسلمين في كل الدول الإسلامية، ودراسة وبحث المعوقات التي تحول دون تحقق هذه البنوك لأهدافها، هو أمر يهم كل المجتمعات الإسلامية بصفة عامة، والبنوك الإسلامية بصفة خاصة، حتى تتمكن هذه البنوك من مواجهة مشكلاتها والعمل على حلها، وتزداد أهمية هذه الدراسة لارتباطها بأهم الموارد ألا وهو العنصر البشري.

كما تمثل الدراسة اهتماماً خاصاً بالعلم، فمن خلال استعراض المؤتمرات والندوات التي أتيح للباحث الاطلاع عليها اتضح له عدم إجراء أية بحوث ميدانية في مجال إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية، ويأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة إضافة حقيقية للحركة الفكرية والعملية في مجال إدارة البنوك الإسلامية.

يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة تمثل أهمية خاصة للباحث لأنها تقع في مجال اختصاصه وهو "إدارة الأفراد"، وتمثل امتداداً لما قام به من بحوث سابقة في مجال إعادة تنظيم شؤون الموظفين، والرقابة على شؤون التوظيف في دولة الإمارات العربية المتحدة.

كما تمثل هذه الدراسة مجالاً جديداً في محاولة ربط سياسات الأفراد في البنوك الإسلامية بالمنهج الإسلامي في إدارته للعنصر البشري، والوقوف على مفهوم العمل في الإسلام باعتباره عبادة لله سبحانه وتعالى، وما يرتبط بهذا المفهوم من الثقة بالله وبالنفس، وإتقان العمل، وتطوير

مستوى الاداء باستمرار، والإخلاص وتحقيق الرقابة الذاتية... وامتثال هذه القيم – من وجهة نظر الباحث كفيل بالقضاء على الاتكالية، الرشوة، المحسوبية، الوساطة، اللامبالاة، الحقد، الأنانية، والغش، والكذب، والخيانة.

وسوف يسود مجتمع البنوك الإسلامية بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة الحب والوئام واستشعار الأخوة الإسلامية، وهذه عوامل تساعد على العمل والإنجاز والتقدم بفاعلية أكبر.

كما تسهم هذه الدراسة في تطوير معارف وفكر الباحث نفسه في مجال ممارسته لوظيفته كمديراً للتدريب.

الفصل الثاني
خصائص الاقتصاد الإسلامي والبنوك الإسلامية

المبحث الأول: خصائص الاقتصاد الإسلامي:

- مقدمة.
- ماهية الاقتصاد الإسلامي.
- خصائص الاقتصاد الإسلامي.

المبحث الثاني: خصائص البنوك الإسلامية:

- مقدمة.
- مفهوم البنك الإسلامي.
- خصائص البنوك الإسلامية.

المبحث الأول
خصائص الاقتصاد الإسلامي

- مقدمة.
- ماهية الاقتصاد الإسلامي.
- خصائص الاقتصاد الإسلامي.
    - الاقتصاد الإسلامي جزء من التشريع الشامل للإسلام.
    - التوازن بين مصلحة الفرد والجماعة في الاقتصاد الإسلامي.

مقدمة

يمثل الاقتصاد الإسلامي الأساس الفكري لعمل البنوك الإسلامية، وبمعنى آخر فإذا كان الاقتصاد الإسلامي هو "تطبيق شريعة الله في مجال المعاملات" [1]، فإن البنوك الإسلامية تجسد هذا الفكر في التطبيق، وتأتي أهمية هذا المبحث من عدة اعتبارات أهمها:

- أنه لا يمكن عزل مشكلات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية عن المنابع الفكرية الأصلية التي تميز هذه البنوك.
- أن هناك غموض – إلى حد ما – في مفهوم الاقتصاد الإسلامي، لدى الغالبية العظمى من العاملين بهذه البنوك.
- إيضاح ماهية الخصائص التي يتسم بها الاقتصاد الإسلامي، كأساس فكري أصيل لعمل هذه البنوك.
- أن عنصر العمل في الاقتصاد الإسلامي له مفهوم خاص وهو أن العمل عبادة لله، وإيضاح هذا المفهوم وامتثاله يترتب عليه نتائج إيجابية هامة مثل إتقان العمل والإخلاص في أدائه واستشعار الرقابة من الله سبحانه وتعالى قبل رقابة السلطة في البنك فتنمي في العاملين الرقابة الذاتية، وعلى ذلك يؤدي العاملون أعمالهم ليس نظير الأجر المادي الذي يحصلون عليه فقط، بل يتوقعون ثواب الله سبحانه وتعالى ورضاه عنهم، وعلى ذلك سوف تختفي

---

(1) د. حاتم القرنشاوي، محاضرة في الاقتصاد الإسلامي، برنامج الفروع (قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1983).

مظاهر السلبية "والأنامالية" وعدم الولاء مما يعمل في النهاية على تطوير المجتمع جذرياً.

- أن سياسات الانتقاء والتنمية والاستخدام للعاملين يجب أن تستمد منطقها وفلسفتها من الإسلام باعتباره نظام كامل.

ماهية الاقتصاد الإسلامي

يرى علماء الاقتصاد الوضعي أن علم الاقتصاد يقتصر على دراسة الظواهر المادية، ولا محل فيه لكل ما يتصل بقواعد الأخلاق وأحكام الدين، وفي عرفهم أنه لا يوجد اقتصاد "مسيحي ولا يوجد اقتصاد بوذي" فلماذا يكون هناك اقتصاد إسلامي؟.

وقد تصدى للإجابة على هذا السؤال الدكتور محمد عبدالله العربي بقوله:

"لقد غفلوا عن أن الإسلام باعتباره آخر الرسالات الآلهية قد أتى بأكمل هداية للبشر لا في السلوك الفردي فحسب بل في السلوك الاجتماعي أيضاً... فالإسلام جاء بمنهج شامل للحياة حتى عباداته جعلها تتصل بتنظيم هذا المنهج وتؤثر في اتجاهاته تأثيراً مباشراً فهي تأخذ بيد المسلم وتحثه على السير قدماً في هذا المنهج المسنون، وتهديه كلما ضل أو انحرف... وتعاليم الإسلام كما نظمت الجانب الروحي في حياة البشر نظمت بالمثل الجانب المادي لأن كل من الجانبين يؤثر في الآخر ويتأثر به"[1].

وبالتالي نجد أن هناك اتساقاً بين فطرة الإنسان التي فطره الله عليها لأنه خلقه سبحانه من المادة والروح، ومن أجل ذلك الكيان الفطري وضع الإسلام تعاليمه على نحو يخلق توازناً قويماً بين الاتجاه المادي والاتجاه

(1) د. محمد عبدالله العربي، محاضرات في النظم الإسلامية (القاهرة: معهد الدراسات الإسلامية، 1968)، ص128.

الروحي في طبيعة الإنسان، وبهذا التوازن يحميه من الاندفاع المدمر في أحد الاتجاهين.

ويعرف د. محمود أبو السعود الاقتصاد الإسلامي بأنه "هو ذلك الجزء الذي ينظم المعاملات المادية بين الأفراد في مجتمع إسلامي فيسلكها جميعاً في نهج يوصل إلى تحقيق رسالة البشر على هذه الأرض، ونعني بها عبادة الله في إطار قوانينه الأزلية" [1].

(1) د. محمود أبو السعود، أثر تطبيق النظام الاقتصادي الإسلامي في المجتمع، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر الفقه الإسلامي، السعودية، ذو القعدة 1396هـ، الذي عقد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص11.

خصائص الاقتصاد الإسلامي

أولاً: الاقتصاد الإسلامي جزء من التشريع الشامل للإسلام:

رأينا فيما سبق أن الإسلام نظام متكامل، والاقتصاد الإسلامي جزء من نظام الإسلام الشامل فالاقتصاد الإسلامي يرتبط بدين الإسلام عقيدة وشريعة.

ورأينا أن تعاليم الإسلام كما نظمت الجانب الروحي، في حياة البشر نظمت بالمثل الجانب المادي في تناسق عجيب، لأن كل من الجانبين يؤثر في الآخر ويتأثر به.

والنظر إلى الاقتصاد الإسلامي على أنه جزء من نظام الإسلام الشامل هو أبرز ما يميز الاقتصاد الإسلامي عن غيره من النظم الوضعية الأخرى [(1)]، لأنه يترتب على هذا المفهوم عدة نتائج أهمها:

- أن يصبح النشاط الاقتصادي في الإسلام ذا طابع تعبدي.
- أن يصبح للنشاط الاقتصادي في الإسلام هدفاً سامياً.
- أن تصبح الرقابة على ممارسة النشاط الاقتصادي رقابة ذاتية.

(1) د. أحمد العسال وفتحي عبدالكريم، النظام الاقتصادي في الإسلام: مبادئه وأهدافه (القاهرة: مكتبة وهبة، 1980)، ص20.

1- الطابع التعبدي للنشاط الاقتصادي الإسلامي:

إذا قصد المسلم وجه الله سبحانه وابتغى مرضاته وانصرفت نيته إلى ذلك يصبح عمله عبادة يثاب عليها، فعيادة المريض عبادة لله والإخلاص في العمل عبادة لله [1].

وهذا الذي يؤيده قول الرسول ρ فيما يرويه عنه عمر بن الخطاب: "إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى، فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله، ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه"، وقوله عليه الصلاة والسلام الذي يرويه عنه سعد بن أبي وقاص: ... "وإنك لن تنفق نفقة تبتغي بها وجه الله إلا أجرت عليها حتى ما تجعل في فم امرأتك " [2].

وبذلك نجد أن النشاط المادي في الإسلام يتحول إلى عبادة يثاب المسلم عليها إذا ابتغى بنشاطه ذلك وجه الله سبحانه وتعالى وانصرفت نيته إلى مرضاته.

وبذلك نجد أن الإسلام حين يمارس دوره في المجتمع فإنه يوجه الفرد إلى مراقبة الله فتراه يصدر في أعماله وأقواله عن وجدان مؤمن عارف بالله ومن ثم تجده يكون صابراً على حر العمل ينتج ويخلص ويحسن في إنتاجه وتتحسن بذلك الخدمات والمنتجات، ويتطور المجتمع، من خلال المشاركة البناءة الملتزمة لإفراده في ضوء التشريع الحنيف.

---

(1) المرجع السابق، نفس الصفحة.
(2) المرجع السابق، ص21.

2- الهدف السامي للاقتصاد الإسلامي:

النشاط الاقتصادي – في ظل الاقتصاد الإسلامي – لا يسعى إلى النفع المادي وحده، ولا يستهدفه كفاية في حد ذاته، وإنما يعتبره وسيلة لغاية أكبر وهدف أسمى هو إعمار الأرض وتهيئتها للعيش الإنساني امتثالاً لأمر الله.

(يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ) [البقرة: 168]، وتحقيقاً لخلافته في أرضه، إيماناً بأن الإنسان سوف يقف بين يدي خالقه ليسأل عن هذه الخلافة وعما قدم لها.

ولذلك نجد أن هدف النشاط الاقتصادي في الإسلام ليس هو المنافسة والاحتكار والسيطرة والاستئثار بخيرات الدنيا ومنعها عن الآخرين كما يحدث في ظل النظم الاقتصادية الوضعية وإنما الهدف هو العمل على تحقيق الخير والرفاهية والنفع للعام للمجتمع كله [1].

3- الرقابة الذاتية على النشاط الاقتصادي في الإسلام:

النظم الاقتصادية الوضعية انفصلت عن الدين تماماً ونحته جانباً عن مجال التأثير في الحياة الاقتصادية، بل وينكر بعض هذه النظم – كالاشتراكية الماركسية – الدين كلية.

ولذلك فإن رقابة النشاط الاقتصادي في ظل هذه النظم موكولة إلى السلطة العامة تمارسها من خلال أجهزة الدولة، فالرقابة إذن وبالضرورة

(1) المرجع السابق، ص25.

رقابة خارجية وغالباً ما تقصر في أداء وظيفتها ولا تحول دون حدوث الانحرافات.

أما في ظل الاقتصاد الإسلامي فإنه يوجد إلى جوار الرقابة الرسمية التي تمارسها السلطة العامة، رقابة أشد وأكثر فاعلية هي رقابة الضمير المسلم القائم على الإيمان بالله والحساب في اليوم الآخر **(وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ)** [الحديد: 4]، **(إِنَّ اللَّهَ لَا يَخْفَى عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ)** [آل عمران: 5]، **(يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ)** [غافر: 19]، وإذاً يسأل رسول الله ρ عن الإحسان يقول: "أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" رواه مسلم.

ثانياً: التوازن بين مصلحة الفرد والجماعة في الاقتصاد الإسلامي:

يتميز الاقتصاد الإسلامي بالعدل في توزيع الحقوق والواجبات بين أطراف الجماعة الإنسانية فلا مصلحة الفرد تهدر باسم مصلحة المجتمع، ولا مصلحة المجتمع تهدر باسم مصلحة الفرد وحريته، فمبدأ رعاية المصلحة الاقتصادية لسائر الأطراف الإنسانية يحول دون حيف طرف على طرف منها أو محاباته على حساب الطرف الآخر، فحرية الفرد وملكيته ومصالحة مكفولة، شريطة ألا تطغي على مصلحة المجتمع أو الأفراد الآخرين، ومثل هذه الحقوق مكفولة للمجتمع بمثل هذه القيمة المتكافئة [1].

---

(1) محمد الفيصل آل سعود، التعريف الاصطلاحي لعلم الاقتصاد، (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامي، بدون تاريخ)، ص42.

وبذلك يسود في المجتمع الإسلامي التكامل والتعاون والترابط والإخاء بين الجميع، والسبب الأساسي في ذلك أن شرعة الإسلام كانت من فيض الخالق رب العالمين الذي يرعى مصالح الكل رعاية موضوعية وحقيقية منزهة عن الهوى والغرض.

هذا وإذا كان هناك تعارض بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة وتعذر تحقيق التوازن أو التوفيق بينهما فإن الإسلام يقدم مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد [1].

---

(1) د. أحمد العسال، ود. فتحي عبدالكريم، مرجع سبق ذكره، ص31.

المبحث الثاني
خصائص البنوك الإسلامية

- مقدمة.
- مفهوم البنك الإسلامي.
- خصائص البنوك الإسلامية.

مقدمة

إن البنك الإسلامي هو البنك الذي يبنى على العقيدة الإسلامية يستمد منها كل كيانه ومقوماته [(1)]، وبالتالي فإن البنك الإسلامي يمثل التجسيد العملي للاقتصاد الإسلامي في التطبيق، ويمتثل أسسه العقيدية والأخلاقية والتشريعية، وخصائصه المستمدة من اعتبار الاقتصاد الإسلامي جزء من التشريع الشامل للإسلام، وما يترتب عليه من إضفاء الطابع التعبدي للنشاط الاقتصادي في الإسلام وتحقيق الرقابة الذاتية للأفراد وتحقيق التوازن بين مصلحة الفرد والمجتمع وذلك بعكس البنوك الأخرى غير الإسلامية.

(1) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الثالث (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1980)، ص84.

مفهوم البنك الإسلامي

البنك الإسلامي مؤسسة مالية تتسم بالإيجابية والتنموية والاستثمارية والاجتماعية وتعمل في إطار الشريعة الإسلامية لتجسيد مبادئ الاقتصاد الإسلامي في الواقع العملي [1].

ويرى الباحث أن هذا التعريف يبرز دور البنك كمؤسسة مالية تمارس جذب الأموال واستثمارها، وإلى جانب ذلك فقد أبرز التعريف السمات المميزة للبنك الإسلامي بالإضافة إلى إبراز دور البنك كجزء من الهيكل الكلي للاقتصاد الإسلامي.

(1) راجع في هذا المعنى:
- مجلة البنوك الإسلامية (العدد السابع، أكتوبر 1979)، ص22.
- مجلة البنوك الإسلامية (العدد الثاني والعشرين، فبراير 1982)، ص26.
- د. غريب الجمال، المصارف وبيوت التمويل الإسلامية (الطبعة الأولى، جدة، دار الشروق، 1978)، ص42.

خصائص البنوك الإسلامية

1- الالتزام بالحلال وتجنب الحرام:

ينطلق الاقتصاد الإسلامي من معايير وموازين ومقاييس وأحكام وتشريعات وردت في القرآن الكريم والسنة المطهرة أو ما يعرف باسم (الشريعة الإسلامية) والشريعة تأمر بالأعمال والأنشطة الإنسانية المرغوب فيها والنافعة حقاً وتصفها بأنها (حلال) ولا تقبل أعمالاً وأنشطة أخرى وتصفها بأنها (حرام).

ولما كان البنك الإسلامي هو الأداة التي تجسد الاقتصاد الإسلامي في التطبيق العملي فإنه يجب على البنك مراعاة تطبيق قاعدة الحلال والحرام في كل عملياته سواء كانت ودائع أو استثمارات أو خدمات مصرفية [(1)].

وقضية الحلال والحرام لها طابع شمولي يمتد إلى جميع النشاطات الإنسانية وألوان السلوك: سلوك الحاكم والمحكوم، وسلوك البائع والمشتري، وسلوك المستأجر والأجير، وسلوك العامل والمتعطل، فكل وحدة من وحدات هذا السلوك، إما حلال وإما حرام، وبالتالي هي إما عدل وإما ظلم، لأن الإسلام إن كان يشتمل على نص يمنع عن سلوك معين سلبي أو إيجابي فهذا السلوك حرام، وإلا فهو حلال [(2)].

---

(1) يورد د. سيد الهواري في كتابه ما معنى بنك إسلامي (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1982)، ص61: 74 قائمة تحوي 29 عملية مصرفية متنوعة تقليدية، 5 عمليات مصرفية إسلامية، 5 عمليات مصرفية متميزة للبنوك الإسلامية.

(2) مرجع سبق ذكره نقلاً عن: محمد باقر الصدر، اقتصادنا (الطبعة الثالثة، القاهرة: دار الفكر، 1969)، الجزء الثاني، ص347.

وتطبيقاً لقاعة الحلال والحرام نجد أن الإسلام قد حرم على أبنائه صناعات وحرف لما فيها من أضرار بالمجتمع في عقيدته أو في أخلاقه أو في مقوماته، فحرم البغاء والفنون الجنسية وصناعية الخمور والمخدرات(1).

ويدخل في دائرة التحريم بطبيعة الحال، الغش في الإنتاج وفي المعاملة، فيقول الرسول عليه الصلاة والسلام (من غش أمتي فليس مني)، وبالمقابلة يوجب الإسلام الالتزام بالصدق والأمانة.

وينهى الإسلام عن الكسب الحرام، فهو لا يحرم فقط إنتاج الخمور وإنما يحرم أيضاً بيعها ويحرم كذلك بيع الميتة والدم ولحم الخنزير ويلعن آكل الربا وموكله (2).

2- عدم التعامل بالربا:

نهى الله سبحانه وتعالى عن الربا، فيقول تعالى: **(الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا)** [البقرة: 275].

وقوله تعالى: **(وَمَا آَتَيْتُمْ مِنْ رِبًا لِيَرْبُوَ فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرْبُو عِنْدَ اللَّهِ وَمَا آَتَيْتُمْ مِنْ زَكَاةٍ تُرِيدُونَ وَجْهَ اللَّهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُضْعِفُونَ)** [الروم: 39]، ويقول سبحانه: **(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ * فَإِنْ لَمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِنْ تُبْتُمْ**

(1) يوسف القرضاوي، الحلال والحرام في الإسلام (القاهرة: مكتبة وهبة، بدون تاريخ)، ص112.
(2) المرجع السابق، ص36.

فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ * وَإِنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَى مَيْسَرَةٍ) [البقرة: 278 – 279].

ويقول رسول الله ρ: "لعن الله آكل الربا، وموكله، وشاهديه وكاتبه"(1).

3- الصفة التنموية للبنوك الإسلامية:

إن البنوك الإسلامية باعتبارها بنوكاً تبنى على بناء فكري خاص هو الإسلام ونظامه الشامل، فإنها تتصدى بطبيعة هذا التكوين للتنمية الاقتصادية ليس هذا فحسب بل تمتد أيضاً إلى التنمية النفسية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية.

وهذا يوضح إلى أي مدى يهتم الإسلام بالعنصر البشري وتنميته نفسياً وعقلياً وأخلاقياً واجتماعياً واقتصادياً، وليس هذا غريباً، فقد بدأ رسول الله ρ عمله بعد وصوله إلى المدينة ببناء مؤسستين: المسجد والسوق، وذلك حتى تكون التنمية النفسية والعقلية والأخلاقية والاقتصادية متلاحمة، فالمسجد ينمي المعرفة، والعقل، والخلق الفاضل، والنفس الخيرة ويصب ذلك كله آثاره أساليب كريمة في السوق والمعاملات التي تنمي الناحية الاقتصادية (2).

---

(1) للوقف على تفاصيل الربا وعلة تحريمه والآثار الاقتصادية والاجتماعية الأخلاقية للتعامل بالربا يرجع لكتاب "علة تحريم الربا وصلتها بوظيفة النقود للدكتور/ حسن العناني".

(2) د. سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص34.

وهنا يبرز الدور المتميز للبنك الإسلامي باعتباره مدرسة للتربية ومركزاً للإشعاع من خلال استعراض الآثار الاقتصادية والاجتماعية والتربوية للعملية الادخارية.

أ- الآثار الاقتصادية للمدخرات:

حينما تتراكم المدخرات فإن الفرصة تصبح متاحة لاستثمار هذه المدخرات بواسطة المؤسسات المالية الإسلامية، كما وأن الاستمرار في هذا النوع السلوك الادخاري يزيل من هذا النوع من المدخرات صفة التأقيت على مستوى مجموع الأفراد على الأقل، وبذلك يكون الفائض من المدخرات إسهاماً في تراكم رأس المال اللازم للاستثمار.

ب- الآثار الاجتماعية للمدخرات:

إن "تنمية الوعي الادخاري" يحقق في جميع الأحوال عائداً اجتماعياً، هو تنمية الوعي لدى أفراد المجتمع، وبالتالي تكون مهمة البنك الإسلامي تنمية شخصية المدخر الأصيل: المدخر الذي يتصف بصفات التفكير والرؤية والحساب والكفاءة في استخدام الموارد والتخطيط الجيد [1].

إن الصفة التنموية للبنوك الإسلامية تحدد السمات الواجب توافرها في العاملين بهذه البنوك باعتبارها مراكز للإشعاع ومدارس للتربية وأهمية أن يكونوا قدوة في سلوكهم وتصرفاتهم.

---

(1) المرجع السابق، ص36، وراجع أيضاً:
محمد باقر الصدر، البنك اللاربوي في الإسلام (الكويت: مكتبة جامع النقي العامة، بدون تاريخ)، ص ص 12: 13.

4- الصفة الاستثمارية للبنوك الإسلامية:

تعتمد البنوك غير الإسلامية على القروض التي تحصل عليها من المودعين مقابل "سعر فائدة ثابت" ثم إعادة إقراضها بسعر فائدة أعلى، وتحقق الربح من الفرق بين الفائدتين أما البنوك الإسلامية فهي لا تتعامل بالفائدة أخذاً أو اعطاءاً، لذلك فلا سبيل أمامها إلا الاستثمار مباشرة أو مع الغير، ويصبح الاستثمار مسألة حتمية يتوقف عليها وجود البنك أو عدمه، فالاستثمار بمثابة الرئة للبنك الإسلامي [1].

وهناك فرق كبير بين الطبيعة الإقراضية والطبيعة الاستثمارية فالبنك في حالة الإقراض نادراً ما يتعرض لمخاطر عدم السداد لأنه قبل منح القرض يحصل على الضمانات الكافية، وعادة ما تفوق لضمانات قيمة القرض، ولا يعني بالبنك في قليل أو كثير في أي الأغراض ينفق القرض، كل ما يعني البنك غير الإسلامي هو ضمان سداد قيمة القرض بالإضافة إلى الفائدة عليه.

أما في البنك الإسلامي فالأمر يختلف جذرياً فالبنك أما أن يكون مستثمراً بنفسه وفي هذه الحالة يكون مطلوباً من البنك أن يحدد الأولويات الإسلامية التي يوظف فيها أمواله، وأعمال مقاصد الشريعة الإسلامية من ضروريات وحاجيات وتحسينيات [2]، وعدم التركيز على الربح فقط

---

(1) المرجع السابق، ص25.

(2) د. عبدالحميد البعلي، مقاصد الشريعة الإسلامية، ورقة علمية (قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1983).
وراجع أيضاً: موسوعة البنوك الإسلامية، الجزء السادس، ص124

كمؤشر وحيد لاتخاذ قرارات الاستثمار، وإلا ينطبق على البنوك الإسلامية قول عز من قائل: **(وَبِئْرٍ مُعَطَّلَةٍ وَقَصْرٍ مَشِيدٍ)** [الحج:45].

أو يدخل البنك مشاركاً مع غيره في أحد المشروعات، ويكون مطلوباً من البنك أيضاً في هذه إجراء نفس الدراسات السابقة بالإضافة إلى المركز المالي للعميل وسمعته وخبرته السابقة وامتثاله للخلق الإسلامي سلوكاً لا قولاً.

أو يدخل البنك مضارباً بماله من جانب وعمل من الجانب الآخر ويتم اقتسام الأرباح بالنسبة المتفق عليها، وشركة المضاربة مشروعة بالكتاب والسنة والإجماع [1].

والصفة التنموية والاستثمارية للبنك الإسلامي مترابطتين وتغطي الاستثمارات كل القطاعات الزراعية والصناعية والتجارية والخدمية.

ويجب أن نشير إلى أن مخاطر الاستثمار في البنك الإسلامي تكون أكبر في الاستثمارات عنها في الإقراض في البنوك غير الإسلامية.

(1) مجلة البنوك الإسلامية، العدد الخامس، مارس/ أبريل 1979، ص4، 5.

5- الصفة الإيجابية للبنوك الإسلامية:

البنوك غير الإسلامية تتعامل دائماً مع عملائها من مركز قوة، ويكون العميل في مركز ضعف باستمرار، ويتم التعامل مقابل فائدة ثابتة والبنك لا يسعى إلى العملاء، بل هم الذين يذهبون إليه ولا يعني البنك في أن يقابل الائتمان الممنوح سلعاً منظورة أو خدمات مرئية، ولا يعني البنك طبيعة المشروعات التي يمنح من أجلها القرض هل هي حلال أم حرام، ولا اعتبار أيضاً لمصلحة المجتمع.

لذلك نجد أن البنوك غير الإسلامية تتسم بالسلبية، وتغرس في المتعاملين معها أيضاً السلبية من خلال الحصول على سعر فائدة ثابت بدون مشاركة إيجابية من جانب العملاء.

أما البنك الإسلامي فإنه بالضرورة يجب أن يكون إيجابياً، فهو يذهب إلى العملاء (كل أفراد المجتمع) لتغيير سلوكهم ليصبحوا مدخرين، يذهب إلى العملاء متابعاً لعمليات الاستثمار وبالتالي نجد أن البنك الإسلامي شريك إيجابي للعملاء ويعمل على غرس الإيجابية في العاملين والعملاء، بل أكثر من ذلك فنجد أن الإيجابية تمتد إلى المجتمع كله.

ويعمل نظام المشاركة على تحقيق الإيجابية لدى المسلمين واستلال جانب السلبية الذي ترسخ في نفوسهم، الناتج عن إيداع الأموال في البنك الربوي والحصول على الفائدة، وهذا يساعد على عدم دفع الزكاة فالذي

يحلل لنفسه الحصول على الفائدة سوف لا يقوم على أداء الزكاة المفروضة[1].

ويتضح لنا الارتباط الكبير بين الصفة الإيجابية وكل من الصفة التنموية والصفة الاستثمارية، وهذا يوضح بشكل خاص المواصفات الواجب توافرها في العاملين في البنوك الإسلامية، وقد يوضح ذلك أيضاً مدى الصعوبة التي تواجهها هذه البنوك في توفير عمالة تعمل على تجسيد سمات هذه البنوك من خلال الممارسة إلى واقع عملي ملموس.

6- الصفة الاجتماعية للبنوك الإسلامية:

المجتمع الإسلامي مجتمع متكافل، مجتمع منتجين وليس مجتمع عاطلين، فمن خلال التربية الادخارية، وتنمية الوعي الادخاري، يقوم البنك الإسلامي بمنح صغار المنتجين والحرفيين قروضاً حسنة لتفجير طاقات المجتمع من خلال المزاوجة بين المال والعمل، على أن يتم ذلك في ضوء ضوابط محددة، ما داموا مدخرين منتظمين، وبالتالي ومن خلال تصحيح وظيفة المال في المجتمع يحول البنك الإسلامي قطاع عريض من المجتمع إلى منتجين.

ومن الوظائف ذات الصفة الاجتماعية والاقتصادية في آن واحد هي جمع الزكاة وإنفاقها في مصارفها الشرعية وإدارة أموالها من خلال "صندوق الزكاة".

(1) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الأول، ص10.

والزكاة لها وظيفة اقتصادية اجتماعية بالدرجة الأولى، وأن الفهم الصحيح للزكاة ليس هو مجرد سد جوعة الفقير بل تمكينه من إغناء نفسه بنفسه بحيث يكون له مصدر دخل ثابت يغنيه عن طلب المساعدة من غيره، ولو كان هذا الغير هو الدولة [1] فمن كان من أهل الاحتراف أو الاتجار أعطى من صندوق الزكاة ما يمكنه من مزاولة مهنته أو تجارته بحيث يعود عليه من وراء ذلك دخل يكفيه، بل يتم كفايته وكفاية أسرته بانتظام.

ويبرز الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية من خلال الحسابات الخيرية التي تفتحها البنوك الإسلامية للأفراد والهيئات مع جواز اشتراطهم تخصيص هباتهم لغرض معين في نطاق أغراض البنك، وهذه الحسابات هي البديل للوقف الخيري، ولا يجوز التصرف في أصلها، وإنما يتم الاتفاق من العائد المحقق في الأغراض التي حددها المتبرعون في أوجه الخير والبر [2].

---

(1) د. حسن العناني، دور البنوك الإسلامية في تنمية المجتمع (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية)، ص68، نقلاً عن يوسف القرضاوي، فقه الزكاة.

(2) أحمد عادل كمال، البنوك الإسلامية ودورها في الرعاية الاجتماعية، بحث مقدم في الندوة الأولى للبنوك الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، القاهرة 3 – 5 ديسمبر 1983 التي عقدها بنك فيصل الإسلامي المصري (القاهرة: الندوة، 1983)، ص15.

وهذه الطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية، تحتاج بطبيعة الحال إلى أفراد لديهم مواصفات خاصة حتى يمكنوا من القيام بالدور المتصور لهذه البنوك وهناك خطورة يتصورها الباحث، أن حدوث أي خلل لا قدر الله في قيام أي من هذه البنوك بدورها أو التهاون في ممارسة عمليات فيها شبهة شرعية فإن هذا في حد ذاته كفيل أن يعرض هذه البنوك للهجوم ليس على الخطأ فحسب بل أن الفشل سوف يحسب على الإسلام ذاته.

الفصل الثالث
مشكلات تنظيم إدارة الأفراد

المبحث الأول: تنظيم وإدارة الأفراد في البنوك الإسلامية:

- المبادئ الإسلامية في إدارة الأفراد.
- مفهوم وأهمية إدارة الأفراد.
- أعمال إدارة الأفراد.
- تنظيم إدارة الأفراد.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

- مدى الأهمية التي تعطي لإدارة الأفراد.
- نظرة القيادات إلى التنظيم المشرف على إدارة الأفراد.
- تبعية إدارة الأفراد.
- العاملين بإدارة الأفراد.
- الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد في البنوك الإسلامية.
- لوائح العمل لإدارات الأفراد.

المبحث الأول
تنظيم وإدارة الأفراد في البنوك الإسلامية

- مقدمة.
- المبادئ الإسلامية في إدارة الأفراد.
- مفهوم وأهمية إدارة الأفراد.
- أعمال إدارة الأفراد.
- الشكل التنظيمي لإدارة الأفراد.

مقدمة

لقد اهتم الإسلام بالعنصر البشري وكرمه وفضله، كما جعل العمل في مرتبة العبادات وأحب الله ورسوله اليد العاملة الكادحة كما حث الله الناس على العمل والسعي في الأرض ابتغاء الرزق الطيب.

كما اهتم الإسلام بالربط بين النواحي المادية والمعنوية في إطار متوازن ومتناسق ومتميز للعنصر البشري [1].

والمنهج الإسلامي منهج إنساني بكل أبعاده سواء في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الأفراد بعضهم مع البعض [2].

(1) د. حسين حسين شحاته، المنهج الإسلامي لتحليل طبيعة وسلوك العنصر البشري في مجال التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية (دراسة علمية غير منشورة)، ص14.
(2) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، ص25، 26.

المبادئ الإسلامية في إدارة الأفراد

نشير فيما يلي إلى أهم المبادئ الإسلامية في إدارة الأفراد:

1- مبدأ تكريم وتفضيل العنصر البشري:

لقد اهتم الإسلام بالعنصر البشري وقدره باعتباره من مقومات الحياة على الأرض وهيأ له ظروف العمل وسخر الله له ما في السموات والأرض، وفي ها يقول الله سبحانه وتعالى: **(وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آَدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا)** [الإسراء:70].

ويفرض علينا هذا التكريم احترام هذا العنصر، وعدم احتقاره، وتقديره ولا نقلل من شأنه مهما كان وضعه الاجتماعي [(1)].

2- مبدأ التزام الأمانة في ممارسة العمل:

إن إسناد أي عمل لأي فرد من المسلمين يعتبر أمانة هو مسؤول عنها يوم القيامة ومحاسب على أسلوب أدائها [(2)]، **(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)** [التوبة: 105].

ويقول الله سبحانه وتعالى: **(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ)** ... الآية:27 [الأنفال].

---

(1) د. حسين شحاته، مرجع سبق ذكره، ص15.
(2) د. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، (الطبعة الثانية، المؤلف، 1981)، ص42.

وفي الحديث الصحيح يتضح مفهوم الأمانة حيث يطلب الصحابي الجليل أبا ذر الغفاري رضي الله عنه من رسول الله – عليه الصلاة والسلام – أن يعينه في بعض الوظائف العامة فقال يا رسول الله، ألا تستعملني فقال الرسول ρ: "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإني أحب لك ما أحب لنفسي، وأنها أمانة وأنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه منها [1] وكانت الأمانة إحدى سمات الرسول ρ ونحن مأمورين باتباع السنة العملية لسيدنا رسول الله ρ" ما آتاكم الرسول فخذوه.

3- مبدأ طالب الولاية لا يولى:

لأن طلب الإنسان أن يتولى إحدى الوظائف العامة يعتبر في حد ذاته شبهة تثير الشكوك حوله، وكان النبي ρ دائماً يرفض تولية من يطلب العمل حتى ولو كان من الصحابة الأجلاء.

فقد روى أبو موسى الأشعري قال: دخلت على رسول الله ρ أنا ورجلان من بني عمي، فقال أحدهما يا رسول الله، أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل، وقال الآخر مثل ذلك، فقال الرسول ρ "أنا والله لا نولي هذا العمل أحداً يسأله أو أحداً يحرص عليه" [2].

(1) د. عبدالشافي محمد عبداللطيف، الإدارة في الإسلام، (القاهرة: المؤسسة الثقافية العمالية، بدون تاريخ)، ص58.
(2) المرجع السابق، ص58.

ولذا يرى أحمد أبو سن أن الوظيفة في الإسلام تكليف وليست حقاً وأن دوام الوظيفة للفرد العامل مرهون بدوام صلاحية شاغلها، فمن يثبت عدم صلاحيته لها ينحى عنها مهما كانت درجته ومركزه في السلم الوظيفي [1].

4- مبدأ العمل في الوظيفة مسؤولية شخصية:

ترتكز فلسفة الإسلام على أن مسؤولية العمل في وظيفة بعينها هي مسؤولية شخصية وليست جماعية، فكل شخص مسؤول عن عمله وتصرفه، والإسلام ينظر إلى الموظف على أنه حارس أمين وعليه أن ينصح للجهاز الوظيفي الذي ينتمي إليه ويخلص في عمله ويبذل قصارى جهده لأدائه ويرعى مواعيده دون الحاجة إلى رقابة من رقيب أو رئيس، ولذلك فإن الرقابة على الموظف رقابة ذاتية تبدأ من ضميره الحي الذي يرعى الله في كل خطوة يخطوها، **(إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا)** (والفؤاد هو الفكر) [الإسراء: 36]، **(وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)** [النحل: 93]، **(كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ)** [المدثر: 38].

كما تتطلب المسؤولية الشخصية عن عمله العام أن يكون شجاعاً في رأيه لا يخشى إلا الله، فالإسلام يهدف إلى إيجاد الفرد الواعي المسؤول الذي يستشعر مسؤوليته فلا يسكت عن باطل ولا يستسلم لمنكر وقد عاب القرآن على تلك الفئة من الناس التي تسلم قيادها لمن يحكمها بدون تمييز ولا نصح له وتشير الآية إلى ذلك: **(وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا**

(1) د. أحمد أبو سن، مرجع سبق ذكره، ص45.

السَّبِيلَا * رَبَّنَا آَتِهِمْ ضِعْفَيْنِ مِنَ الْعَذَابِ وَالْعَنْهُمْ لَعْنًا كَبِيرًا) [الأحزاب: 67 – 68]، والرسول يقول "لا يمنعن رجلاً هيبة الناس أن يقول بحق إذا علمه" [(1)].

5- مبدأ الشورى:

الشورى مبدأ من أصول النظام الإسلامي، وتشمل المشاورة في كل ما يهم المجتمع [(2)]، ويترتب على المشاورة أو المشاركة إحساس الإنسان بذاتيته وكرامته، ويستشعر المسؤولية الذاتية والأدبية عن إنجاز الأعمال التي شارك فيها بكفاءة وفاعلية، كما أن المشاركة تنمي الحب والإخاء والالتزام بين فريق العمل.

ولم يحدد الإسلام للشورى نظاماً خاصاً يجب اتباعه، بل أخذت عند تطبيقها أشكالاً متعددة حسب الظروف والمقتضيات، فهي مبدأ عام شامل يقوم عليه النظام الإسلامي في أي عصر من العصور، وفي هذا يقول سبحانه وتعالى: **(وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ)** [آل عمران: 159]، ويقول سبحانه أيضاً: **(وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ)** [الشورى: 38].

كان الرسول عليه الصلاة والسلام يستشير المسلمين فيما لم ينزل فيه وحي، ويأخذ رأيهم فيما هم أعرف به من شؤون دنياهم، استشارهم يوم بدر

---

(1) المرجع السابق، ص44.

(2) د. علي عبدالقادر مصطفى، الوظيفة العامة في الإسلام وفي النظم الحديثة (القاهرة: مطبعة السعادة، 1983)، ص9.

في مواقع الحرب وخططها وأخذ برأيهم، واستشارهم في غزوة أحد، ونزل على رأي أكثر الصحابة [1].

وكان مجلس الشورى في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام – يضم خيرة الصحابة المشهود لهم بالعقل المتزن والرأي الصائب وممن أظهروا بقوة إيمانهم وتفانيهم في خدمة الإسلام ما كان له أثر واضح في نشر الدعوة الإسلامية وكان مجلس الشورى يتكون من 14 عضواً سبعة من المهاجرين وسبعة من الأنصار [2].

وقد سار الخلفاء على نهج الرسول عليه الصلاة والسلام في استشارة المسلمين.

(1) المرجع السابق، ص12.
(2) المرجع السابق، ص26.

مفهوم وأهمية إدارة الأفراد [1]

ترجع أهمية إدارة الأفراد إلى كونها تتعلق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن رأس مال للبنك وللمجتمع على حد سواء، إذا أن الموارد البشرية هي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بكل جديد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها [2].

والبنوك الإسلامية باعتبارها منظمات لها سمات خاصة تميزها عن البنوك الأخرى في المجتمع، فإن نجاحها أو فشلها سيكون رهناً بمدى قدرتها على توفير وإعداد وتنمية الموارد البشرية اللازمة لها.

والوحدة أو الإدارة التي تختص بشؤون الأفراد تضطلع بعلاقات متعددة ومتشابكة مع جميع العاملين من أعلى المستويات الإدارية حتى أدناها فهي مسؤولية شاملة، جامعة متصلة، تغطي جميع العاملين [3].

---

(1) هناك مسميات عديدة لوظيفة الأفراد مثل "إدارة المستخدمين" إدارة العلاقات الصناعية، وإدارة العلاقات الإنسانية "إدارة القوى العاملة"، إدارة القوى البشرية، وإدارة الشؤون الإدارية... الخ من التسميات.
راجع في ذلك:
أ - د. حنفي سليمان، الأفراد، (الأسكندرية: دار الجامعات المصرية)، ص51.
ب - د. فؤاد أبو إسماعيل، إدارة الأفراد: مدخل سلوكي وظيفي (الطبعة الأولى، القاهرة، 1978)، ص13.
ج - د. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية (القاهرة: دار المعارف بمصر 1970)، ص10.
وهناك من يفضل تسميتها بالموارد البشرية راجع في ذلك:
د - الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1981)، الجزء الرابع، ص ص 3: 8.
ه - د. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة غريب)، ص18.
و - Jane Bayce, Martin, Personnel Management (Playmouth: Macdonald & Evans LTD,1977), P.1.

(2) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، مرجع سبق ذكره، ص5.

(3) د. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، (القاهرة: مكتبة غريب، 1973)، ص31.

ويمكن القول أن إدارة الأفراد هي مسؤولية كل مدير يعمل في حقل الإدارة، كما أنها مسؤولية مجموعة من المتخصصين في المنظمة "أنها جزء من الإدارة يهتم بعنصرين رئيسيين همها الناس الذين يقومون بأداء العمل، بالإضافة إلى العلاقات في إطار المنظمة" (1).

وعلى ذلك يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها "هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في البنوك من البحث عن مصادر القوى البشرية وترغيبها واختيارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها وتحفيزها، وتقييم أعمالها، وجعلها راضية، وتهيئة الجو المناسب الذي يوفر علاقات عمل طيبة بين الإدارة والعاملين بما يحقق أهداف البنوك بأقصى كفاءة ممكنة (2).

وإدارة الأفراد تمثل مجالاً متخصصاً، وتستطيع رفع كفاءة وفاعلية الأداء في البنوك من خلال تقديم خدماتها الاستشارية للمديرين التنفيذيين، ومدير الأفراد يقدم النصح لأولئك المديرين فيما يتعلق بإدارة الأفراد، ولذا يجب إعداد المديرين لكيفية إدارة العنصر البشري وألا يترك ذلك للخبرة أو الاجتهاد وكثيراً ما يهمل المديرون التنفيذيون إدارة الأفراد باعتبار أنهم

---

(1) J. Valerie Grant Georrey Smith, Personnel Adminstration and Industrial Relation (London: Logman Group Limited, 1975), P.2.

(2) في هذا المعنى راجع:

أ - د. علي عبدالوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، الجزء الأول، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974)، الجزء الأول، ص36.

ب - د. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، المرجع السابق ذكره، ص43.

ج - د. منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص87، 88.

د - د. محمد ماهر عليش، مرجع سبق ذكره، ص44.

ه - د. عبدالكريم درويش، ليلى تكلا، الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980)، ص 579.

و - Wendel French, The Personnl Management Process (Boston: Houghton Mifflin Company, 1974), P.3.

مسؤولون أساساً عن الإنتاج وعن الأعمال الفنية فقط، وعلى ذلك نجد أن التركيز يكون على النواحي الفنية والإدارية المتصلة بالعمل دون الاهتمام بالناحية الإنسانية المتعلقة بالعنصر البشري في إداراتهم [1].

(1) د. شوقي حسين عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص8.

أعمال إدارة الأفراد

إن إدارة الأفراد تقوم بالمبادرة باقتراح وصياغة السياسات الجديدة أو تعديل السياسات الحالية للقضاء على المشاكل الحالية أو لمنع ظهور المشاكل مستقبلاً، على أن تقدم هذه المقترحات للقائد الإداري الأعلى للبت فيها [1].

كما تقوم إدارة الأفراد بالرقابة الوظيفية للتأكد من أن الإدارات التنفيذية تقوم بتطبيق سياسات الأفراد، بشكل يعمل على ضمان حقوق الموظف وحقوق البنك، في مجالات تقييم الأداء، الثواب والعقاب، الانضباط... ومن ثم أجل ممارسة هذا الدور الرقابي قد يتطلب ذلك التعاون مع الإدارات التنفيذية في حساب نسبة الغياب، ومعدل الدوران، والشكاوى... الخ.

ويجب أن يكون واضحاً لدى إدارة الأفراد الجانب الإيجابي للوظيفة الرقابية وهي تمارس أعمالها، ألا وهو مساعدة الإدارات التنفيذية في البنك على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الأفراد [2].

وتقوم إدارة الأفراد بالاحتفاظ وتنظيم سجلات منتظمة دقيقة عن القوى العاملة وتشتمل على ملفات للعاملين، وسجلات للأقدمية، وسجلات

(1) د. جابر أبو العينين، إدارة الأفراد مالها وما عليها ورقة علمية أعدت لمشروع تطوير التربية والتعليم والشباب، وزارة التربية والتعليم، دورة الإمارات العربية المتحدة، 1981، ص ص 1: 3.
(2) د. شوقي حسين، مرجع سبق ذكره، ص3.

للعلاوات، وسجلات للإجازات، وسجلات للإحالة إلى المعاش، وسجلات عن الغياب والتأخير، وقوائم عن موارد القوى العاملة وتقدير احتياجات البنك من القوى العاملة [1].

وتقوم إدارة الأفراد بمساعدة وتقديم الخدمة للإدارات التنفيذية في مجالات التعيينات والتدريب فتعتبر إدارة الأفراد مسؤولة عن كل ما يتعلق باجتذاب الأفراد ،فتتلقى الطلبات للتوظيف بالإضافة إلى ذلك تتولى إدارة شؤون الأفراد التخطيط والتنظيم والإعداد للدورات التدريبية وإذا توافرت لديها الكفاءات اللازمة قامت أيضاً بالتدريس في هذه الدورات [2].

هذا وتتولى غالباً إدارات الأفراد مسؤولية القيام بدراسات الأجور وخطط تقييم الوظائف، ونظم تقارير الأداء ومشاكلها، ومن ناحية أخرى تكون إدارات الأفراد عادة مسؤولة عن النواحي التكميلية المتعلقة بالدفع للعاملين مثل شؤون الإجازات المرضية والإقامة بالمستشفيات والتأمين الصحي والاجتماعي والأجور في حالة الإجازات.

وتقوم إدارة الأفراد بخدمات النشر، والكافتيريا، وتنظيم أوجه النشاط الترفيهي وغيرها.

(1) المرجع السابق، ص6.
(2) جابر أبو العينين، مرجع سق ذكره، ص3.

تنظيم إدارة الأفراد

عند إعداد تنظيم لإدارة الأفراد في البنك يجب أن يؤخذ في الاعتبار "متغيرات الفعالية التنظيمية للبنوك الإسلامية" [1] أي العوامل والاعتبارات التالية:

1 - الخصائص التي تميز البنوك الإسلامية.

2 - عمر وحجم البنك.

3 - الظروف المصرفية والظروف البيئية العامة.

4 - القمة القيادية العليا.

5 - التنظيم الرسمي.

6 - التنظيم غير الرسمي.

هذا ويجب أن يؤخذ في الاعتبار القدرات المتوافرة في العاملين.

وبصفة عامة ومهما كان موقع إدارة الأفراد والشكل التنظيمي لها وعمر وحجم البنك فإنه يمكن تحقيق الهدف الأساسي لهذه الإدارة بواسطة التنسيق مع الإدارة العليا، ودرجة عالية من المهارة في العلاقات الإنسانية في العاملين في إدارة الأفراد الذين يجب أن ينهضوا بمتطلبات وظائفهم وفي تنمية قدرات المديرين والرؤساء دون إشعارهم بأن رجال الأفراد يتدخلون في وظائفهم المتعلقة بإدارة الأفراد أصلاً.

هذا ويمكن إعداد الشكل التنظيمي من خلال عدة أسس:

---

(1) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، التنظيم، (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1980)، الجزء الثالث، ص ص 84: 154.

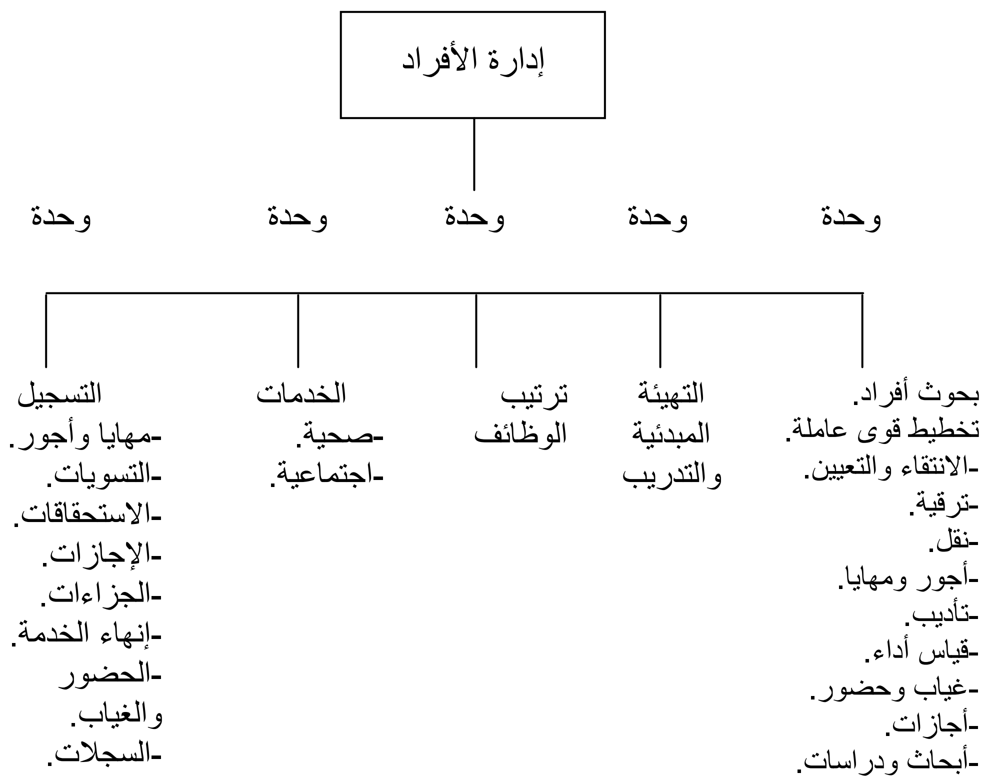
التنظيم على أساس الوظائف:

وفيما يتم تقسيم أعمال إدارة الأفراد إلى مجموعات متجانسة على أساس الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد، وهذا التنظيم سوف يتأثر إلى حد كبير بالإضافة إلى متغيرات الفعالية التنظيمية للبنوك الإسلامية بفلسفة الإدارة العليا فيما يتعلق بدور الأفراد، وفيما يلي شكل يوضح التنظيم على أساس الوظائف [1]:

(1) د. جمال نصوحي، بحث عن إدارة الأفراد من الناحيتين التطبيقية والعلمية، (القاهرة: معهد الإدارة العامة، 1969)، ص39.

شكل (1/3)

التنظيم على أساس الوظائف



وهناك أسس أخرى يمكن في ضوئها تنظيم إدارة الأفراد مثل العملاء أي تنظيم إدارة الأفراد على أساس أن تكون هناك مجموعة للمديرين، وأخرى للإدارة الوسطى وثالثة للعمال.. وهكذا، حيث أن هذا التنظيم سوف يوفر متخصصين في نوعية الموظفين العاملون في البنوك.

هذا ونادراً ما يتم تنظيم إدارة الأفراد على أساس واحد بل عادة ما يؤخذ في الاعتبار أكثر من أساس لتنظيم أنشطة إدارة الأفراد.

تبعية إدارة الأفراد:

ويجب أن نشير إلى أهمية تبعية إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية إلى أعلى مستوى إداري، حيث أنها تقوم بالبحوث وتقدم المشورة والرأي بشأن نواحي استخدام الموارد البشرية.

وفي المبحث التالي نتناول بالدراسة الواقع العملي لتنظيم إدارة الأفراد وما أسفرت عنه من نتائج.

المبحث الثاني
الدراسة الميدانية

- مدى الأهمية التي تعطى لإدارة الأفراد.
- نظرة القيادات إلى التنظيم المشرف على إدارة الأفراد.
- تبعية إدارة الأفراد.
- العاملين بإدارة الأفراد.
- الهيكل التنظيمي الفعلي لإدارة الأفراد في البنوك الإسلامية.
- لوائح العمل لإدارات الأفراد.

نتائج الدراسة الميدانية

مدى الأهمية التي تعطى لإدارة الأفراد:

من خلال المقابلات والملاحظات التي قام بها الباحث للبنوك الثلاثة وجد أن الاهتمام بإدارة الأفراد منخفض للاعتبارات التالية [1]:

-وجود مركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد، ففي مقابلة لبعض المديرين أبدوا استيائهم لعدم مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات، والتي لهم وجهة نظر بشأنها، ولها انعكاسات إيجابية على عمل البنك من وجهة نظرهم، بل أكثر من ذلك، ليس من حق أي مدير في أي مستوى أن يعين أي موظف أو حتى فراش، حتى مديري الفروع ليس لهم هذا الحق وقال أحدهم أن هذا يتوقف حقيقة على علاقة المدير بالرئيس الأعلى للبنك، والتحول من المركزية إلى اللامركزية يتم ببطء شديد مع كبر حجم البنك، وإنشاء الفروع تضطر الإدارة إلى تفويض سلطاتها إلى الفروع.

-ضعف نظام الاتصالات بين الإدارة العليا وبين باقي المستويات بالبنك.

-خضوع عملية الانتقاء والتعيين لجوانب شكلية طقوسية تبتعد عن الموضوعية، وعدم إعطاء الفرص المتساوية للمتقدمين، وتفتح الباب أمام تعيين الأقارب والأصدقاء والمحسوبية.

(1) اعتمد الباحث في إعداد هذا الفصل على الملاحظة، والمقابلات، ودليل مقابلة موجه لمديري الأفراد أو القائمين بأعمالهم، ملحق رقم (2).

-تعيين عدد من القيادات في مناصب الإدارة الوسطى، دون اختيار بعض العاملين المتاحين بالبنك وكان لهذا أثراً سيئاً في نفوس العاملين القدامى، الأمر الذي دفع أحد المسؤولين لترك أحد البنوك نظراً لأنه كان يأمل في تقلد وظيفة أعلى فوجد أنها شغلت بأحد الموظفين من خارج البنك.

-عدم وجود هيكل منظم للوظائف والأعمال يحدد مواصفاتها ومتطلباتها على وجه دقيق، بالإضافة إلى القصور في تطبيق سياسات الأفراد من توصيف للوظائف وتخطيط للقوى العاملة، وانتقاء وتعيين، وتهيئة مبدئية وتدريب وتقويم أداء وترقية، وأجور وحوافز – وفي غيات مثل هذه السياسات، لا توجد المعايير الموضوعية لإدارة الأفراد بالبنك.

-وجد الباحث أنه في أحد البنوك يقوم بالتعيين وتحديد الراتب رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام.

-إن الإحساس بالأمن والطمأنينة متطلبات أساسية لإطلاق الطاقة الابتكارية للعاملين، وقد وجد الباحث أن العاملين بأحد البنوك يفتقرون إلى الأمن، حيث أنه يمكن الفصل بدون اتباع إجراءات محددة، أو إعطاء الموظف حق الدفاع عن نفسه.

وجهة نظر القيادات إلى التنظيم المشرف على إدارة الأفراد:

يختلف المستوى التنظيمي لإدارة شؤون الأفراد من بنك لآخر، ففي بنك (أ) الإسلامي تدخل وظيفة الأفراد ضمن اختصاصات الشؤون الإدارية، وفي بنك (ب) الإسلامي اعتبرت إدارة مؤخراً وأسند الإشراف على هذه

الوظيفة إلى مدير خاص بها، وفي بنك (ج) الإسلامي تجدها إدارة منفصلة ويرأسها مدير شؤون العاملين.

وبغض النظر عن هذا المستوى فإن نظرة الإدارة العليا إليها لا تختلف عن أنها:

إدارات تختص بإمساك كروت، وسجلات، وملفات للعاملين والقيام بالأعمال الكتابية.

نادراً ما تستشار هذه الإدارة من جانب الإدارة العليا، كما أن هذه الإدارات لا تبادر من جانبها بتقديم أية مقترحات تتعلق برفع كفاءة الأداء في البنك، أو تقديم اقتراحات تتعلق بتطوير سياسات الأفراد في هذه البنوك.

عدم قيام إدارة الأفراد بأي دور ملموس في مجال إعداد خطط التدريب، أو تقديم مقترحات، للتنمية الإدارية، وقد وجد أن هذا النشاط قد تم إسناده إلى إدارة متفرغة في كل من بنك (أ) الإسلامي، وبنك (ب) الإسلامي أما بنك (ج) الإسلامي فليس به أي نشاط تدريبي حتى إعداد هذا البحث.

وتعمل إدارات شؤون الأفراد في بنكي (ب)، (ج) في أماكن غير مناسبة على الإطلاق.

تبعية إدارة الأفراد:

- تتبع إدارة الأفراد في بنك (أ) الإسلامي مدير الشؤون الإدارية، وهو المختص أيضاً بشؤون الأفراد.
- تتبع إدارة الأفراد في بنك (ب) الإسلامي مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية.

- تتبع إدارة الأفراد في بنك (ج) الإسلامي رئيس مجلس الإدارة مباشرة.

العاملين بإدارة الأفراد:

بيان بأعداد ومؤهلات العاملين بإدارات الأفراد:

البنوك / المؤهل	أ	ب	ج
	عدد	عدد	عدد
مؤهل عال	-	2	8
مؤهل متوسط	4	7	1
مؤهل دون المتوسط	-	2	-
بدون مؤهل	-	-	-
المجموع	4	11	9

يتضح من الجدول السابق أن بنك (أ) الإسلامي لا يعمل به إلا أربعة موظفين يتم توزيعهم على الأنشطة كما يلي:

عدد:

2 للجوازات والتأشيرات وبطاقات العمل.
1 للملفات.
1 آلة كاتبة.

وهذا يوضح نقص الاهتمام الذي يعطى لوظيفة شؤون الأفراد لأن مستوى أولئك العاملين لا يمكنهم من المشاركة، أو تقديم اقتراحات أو متابعة التطبيق للسياسات في هذا البنك.

-أما بنك (ب) الإسلامي فنجده به عدد 11 موظف موزعين على الأنشطة كما يلي:

عدد:

3 قسم التوظيف.
2 قسم السلفيات (الإقراض).

2 قسم الرعاية الاجتماعية.
2 فوائد ما بعد الخدمة (المعاشات، والتأمينات).
2 قسم المخصصات (الأجور).

-أما بنك (ج) الإسلامي فنجد به عدد 9 موظفين موزعين على الأنشطة:

عدد:

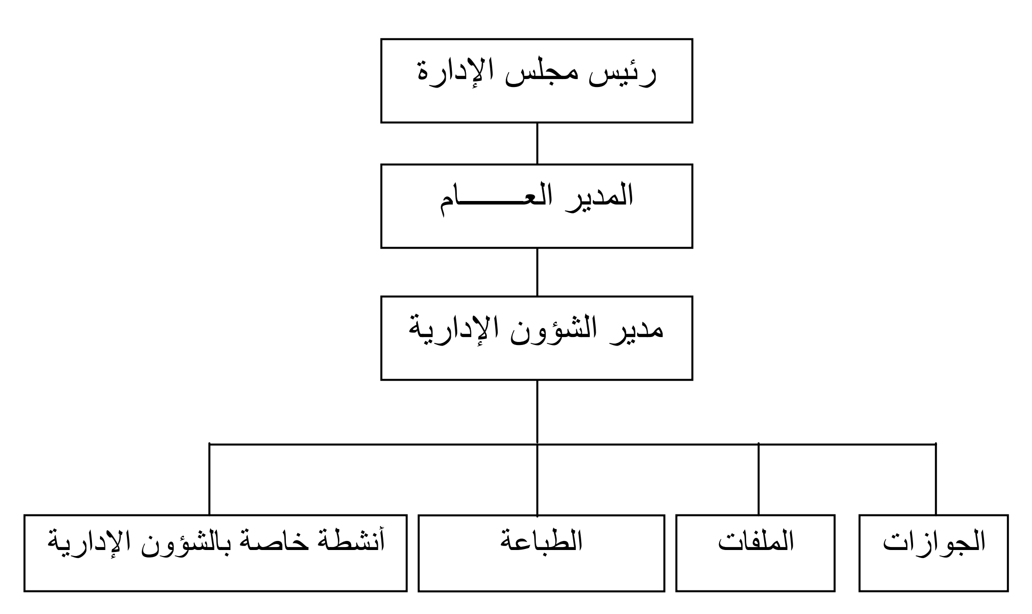
2 تأمينات وعلاج طبي.
3 أجور وبدل سفر، وقروض.
2 تعيينات.
2 علاوات وتسويات وترقية.

الهيكل التنظيمي لإدارات الأفراد:

لم يقم أي من البنوك الثلاثة بأعداد هيكل تنظيمي لإدارة الأفراد به ويمكن للباحث تصوير الهياكل التنظيمية لهذه البنوك الثلاثة في ضوء المعلومات التي حصل عليها على الوجه التالي:

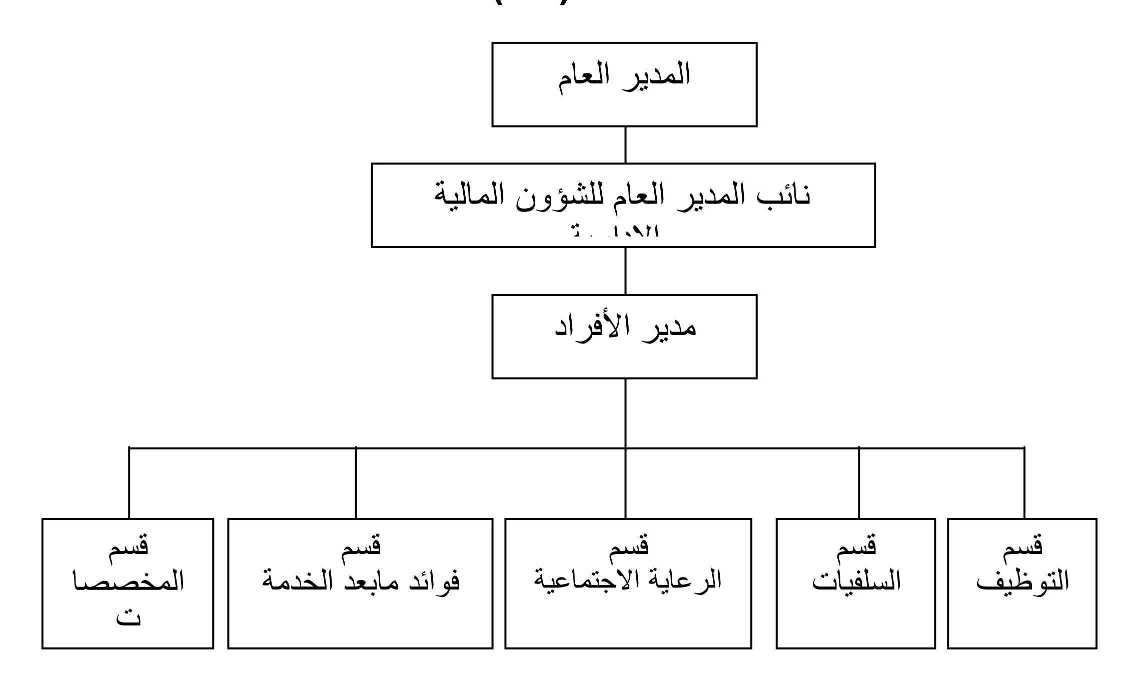
أ-الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد ببنك (أ) الإسلامي:

شكل (2/3)



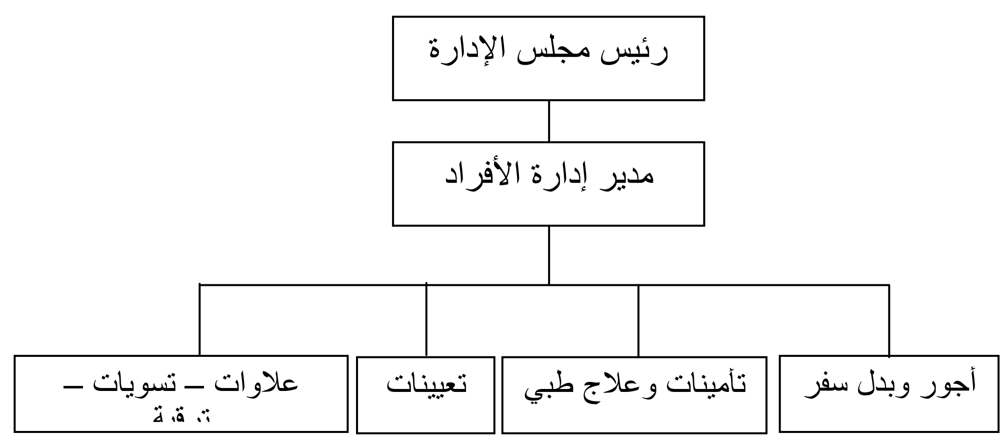
ب-الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد في بنك (ب) الإسلامي:

شكل (3/3)



ج-الهيكل التنظيمي لإدارة شؤون الأفراد في بنك (ج) الإسلامي:

شكل (4/3)



اختصاصات إدارة الأفراد:

للأسف لم يجد الباحث أية اختصاصات مكتوبة لإدارات شؤون الأفراد في أي من البنوك الثلاثة، مقرة ومعتمدة.

لوائح العمل لإدارة الأفراد في البنوك الإسلامية:

1-بالنسبة لبنك (أ) الإسلامي لا توجد به أية لوائح مكتوبة، لسياسات الأفراد في مختلف مجالات الخدمة، وإنما يعتمد في التطبيق على الممارسات السابقة، والأجور تخضع في تحديدها للمساومة بين إدارة البنك وبين العاملين فيه، كما أنه تتم التفرقة في الراتب على أساس الجنسية فيعطي للمواطن راتب أعلى من الوافد، وبغض النظر عن أية اعتبارات أخرى (العدالة – الكفاءة، تكافؤ الفرص)، وقد ينعكس أثر ذلك على مستوى أداء العاملين، كما أن ذلك يتعارض مبادئ ديننا الحنيف.

2-وبالنسبة لبنك (ب) الإسلامي، فوجدت به مجموعة من لوائح العمل هي:

أ - لائحة شؤون العاملين: وتتضمن الأحكام الخاصة بالتعيينات والمرتبات والترقيات وساعات العمل، وتدريب العاملين، والأجازات، والانتقالات وبدل السفر، والامتيازات والبدل، والرعاية الطبية والعلاج، محاسبة العاملين، انتهاء الخدمة والسجلات.

ب - لائحة تمويل وإسكان العاملين.

ج - لائحة سلفيات العاملين.

د - لائحة بيع العربيات للعاملين بالبنك.

3-وبالنسبة لبنك (ج) الإسلامي فإنه أصدر مجموعة من اللوائح:

أ - لائحة العاملين: وتتناول الهيكل التنظيمي للوظائف، أحكام تعيين الموظفين، مواعيد العمل، واجبات العاملين، لجنة شؤون العاملين والسجلات والتقارير الدورية، التظلمات والشكاوى، الأجور والتأمينات، البدلات والمكافآت والحوافز والأرباح، العلاوات والترقيات، الإعارات والنقل والندب، التدريب والبعثات والمنح والإجازات والمؤتمرات، الإجازات، الرعاية الصحية والرياضية والثقافية والاجتماعية، انتهاء الخدمة.

ب - لائحة العلاج الطبي: وتتضمن مجال الخدمات الطبية، ولجنة الخدمات والإجراءات.

ج - لائحة الجزاءات التأديبية: وتتضمن أحكام نظام التحقيق، والجزاءات وسلطة توقيعها، والتظلم منها، وقواعد توقيع الجزاءات.

د - لائحة بدل السفر ومصروفات الانتقال.

إلا أن المقابلات أسفرت عن استطلاع وجهة نظر العاملين في بنكي ب، ج، فقد اتضح أن تطبيق اللوائح يتم بشكل جزئي، وعادة ما تفسر مواده في غير صالح الموظفين، واللائحة التي تنفذ من بين هذه اللوائح هي لائحة الجزاءات، كما أن تواضع أجهزة إدارات شؤون الأفراد في هذه البنوك،

وهي عملياً المناط بها رقابة تطبيق سياسات الأفراد، قد لا يمكننا في وقت قريب من تطبيق مثل اللوائح.

الفصل الرابع
مشكلات توصيف الوظائف

المبحث الأول: توصيف الوظائف:

- توصيف الوظائف في الإسلام.
- مفهوم توصيف الوظائف وأهميته.
- استخدامات توصيف الوظائف.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين البنوك الإسلامية لسياسة توصيف الوظائف.

2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين المستويات الإدارية لسياسة توصيف الوظائف.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة توصيف الوظائف.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة توصيف الوظائف (كا2).

المبحث الأول
توصيف الوظائف

- توصيف الوظائف في الإسلام.
- مفهوم توصيف الوظائف وأهميته.
- استخدامات توصيف الوظائف.

توصيف الوظائف في الإسلام

لقد عني الإسلام بتوصيف الوظائف، وصولاً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما لم يربط الإسلام الفرد بالشهادة أو الدرجة العلمية أو الخبرة العملية فقط وإنما بمقوماته الشخصية وتكامل العناصر المختلفة فيه مع ملاءمتها للوظيفة المنوطة به [1].

ويتم تحديد العمل ويصح التقليد وينفذ بثلاثة شروط [2]:

1 - تحديد الناحية (المكان) تحديداً تتميز به عن غيرها.

2 - تعيين العمل الذي يختص العامل بالنظر فيه، كأن يكون العمل الجباية أو الحماية مثلاً.

3 - العلم برسوم العمل وحقوقه على تفصيل ينتفي عنه الجهالة.

فإذا استكملت هذه الشروط وتحددت في علم المولى والمولى صح التعيين ونفذ وكان الرسول ρ يحدد لعامله أسلوب العمل، فكان يأمره أن يبشر الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم في الدين، ويوصيه أن يلين للناس في الحق ويشتد عليهم في الظلم، وليكن دعاؤهم إلى الله وحده لا شريك له.

كما كان عليه الصلاة والسلام يحدد لصحابته الأجلاء الأولويات في ممارسة العمل فعندما بعث معاذاً إلى اليمن قال له: إنك تقدم على قوم أهل

---

(1) د. حسن أبو ركبة، عبدالعزيز أبو غنيمة، بحث في التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي، (جدة: مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبدالعزيز، 1980)، ص25.

(2) د. القطب محمد القطب طبلية، نظام الإدارة في الإسلام، دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1978).

كتاب فليكن أول ما تدعوهم إليه عبادة الله تعالى، فإذا عرفوا الله تعالى فأخبرهم أن الله تعالى فرض عليهم زكاة تؤخذ من أغنيائهم وترد على فقرائهم، فإن هم أطاعوا لذلك فخذ منهم وتوق كرائم أموالهم واتق دعوة المظلون فإنه ليس بينها وبين الله حجاب [(1)].

وكان الرسول ρ يحدد سمات لصحابته يدعوهم بها فيقول أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياءاً عثمان، وأقضاهم علي وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي بن كعب، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح.

كما كانت هناك وظائف خاصة تسند إلى شخص بعينه في عهد الرسول ρ فكان كاتب العهود إذا عاهد والصلح إذا صالح علي بن أبي طالب، وكان عثمان بن عفان وعلي يكتبان الوحي، فإن غاب كتب أبي بن كعب وزيد بن ثابت [(2)].

وكان سيدنا عمر رضي الله عنه عندما ينصب والياً أو عاملاً يعطيه عهد معين يشتمل على أمر تنصيبه وما يخوله من سلطات وما يكلف من واجبات، ويحمل العهد خاتم الخليفة وتوقيعه، ويشهد عليه عدد من المهاجرين والأنصار [(3)].

---

(1) محمد كرد علي، الإدارة الإسلامية في عز العرب، (القاهرة: مطبعة مصر، 1934)، ص8، نقلاً عن: تيسير الوصول لابن الربيع.
(2) عبدالحي الكتاني، التراتيب الإدارية، (بيروت: دار إحياء التراث العربي)، المجلد الأول، ص114 – 115.
(3) د. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، (الطبعة الثانية، المؤلف، 1980)، ص82.

مفهوم توصيف الوظائف وأهميته

يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه أسلوب عملي من شأنه أن يعطى حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكلية والمؤهلات والمهارات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها [1].

وعملية توصيف الوظائف تمتد إلى:

1-الحقائق والمعلومات المرتبطة بكل وظيفة على الوجه التالي:

- العمل الذي يؤدى.
- علاقات عمل كل وظيفة بالوظائف الأخرى.
- كيفية أداء هذا العمل.
- الأهمية النسبية لكل عمل.
- الظروف التي يؤدى فيها العمل.
- الأدوات والآلات والمساعدات المختلفة المستخدمة في أداء العمل.

2-الشروط الواجب توافرها فيمن يقوم بأداء الوظيفة سواء كانت:

(1) د. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة (القاهرة: مكتبة غريب، 1973)، ص157، ويراجع أيضاً في نفس المعنى:

أ - William F. Glueck, Personnel. ADiagnostic Approach, (dallas: Business Publications, inc, 1978), P.104.

ب - إبراهيم الغمري، الأراد والسلوك التنظيمي، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1979)، ص221.

- التعليم.
- التدريب.
- الخبرة السابقة.
- الصفات الجسمانية.

استخدامات توصيف وتحليل الوظائف

ولنظام توصيف الوظائف علاقة أساسية بكل سياسات ونظم إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية ونظراً لأهمية هذه العلاقة فسوف نتناول فيما يلي أهم استخدامات نظام توصيف وتحليل الوظائف:

1-توضيح المسؤوليات والسلطات والعلاقات:

إن توصيف المناصب الإدارية – باعتباره تسجيلاً للسلطات والمسؤوليات والعلاقات – مفيد لأصحاب تلك المناصب حيث يعرفون مسؤولياتهم وسلطاتهم وعلاقاتهم ووضوح المسؤوليات والسلطات يجعل أنشطة البنك كلها أكثر وضوحاً، وبطبيعة الحال فإن وضوح المسؤوليات والسلطات والعلاقات يقلل من التعارض والاحتكاك بين أصحاب هذه المناصب.. وبالتالي يصبح كل شخص أكثر فهماً لوظيفته ووظائف الآخرين وهو ما يؤدي إلى تحقيق وحدة الرؤية [1].

2-المساهمة في تطوير التنظيم:

ذلك أن أي تطوير يطرأ على البنك مهما كان محدود فإنه عادة ما يرتبط بتغيير الوظائف وطبيعة العلاقات بين شاغليها، فعلى سبيل المثال فإن إدماج إدارات قائمة مع بعضها البعض، أو إنشاء إدارات جديدة، إنما يتطلب إما القضاء على الازدواج في بعض الوظائف، أو إضافة بعض الوظائف

(1) د. سيد الهواري، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية: التنظيم في البنوك الإسلامية، (القاهرة: الاتكاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1980، الجزء الثالث)ن ص325.

الجديدة أو كلاهما، وقد يكتشف البنك وجود وظائف متشابهة تحمل مسميات مختلفة، أو أن هناك واجبات موزعة توزيع غير منطقي بين مختلف الوظائف كل هذا يؤكد أهمية توصيف الوظائف كأداة من أدوات تطوير البنك [1].

3-تخطيط الموارد البشرية:

إن التوصيف الدقيق للوظائف يؤدي إلى حصر أنواع وأعداد الوظائف المختلفة بالبنك، وأعداد شاغليها، وبمقارنة الأعداد الحالية بالقوى العاملة المطلوبة لتحقيق الخطة المستهدفة، يسهل على البنك التنبؤ باحتياجاته من القوى البشرية.

4-الاختيار والتعيين:

تحدد عمليات توصيف الوظائف الاشتراطات الواجب توافرها في الأفراد القادرين على القيام بهذه الأعمال من حيث المعرفة والتدريب والخبرات السابقة والصفات الجسمانية وفي ضوء هذه المعايير تستطيع إدارة الأفراد وضع المعايير التي تجري على أساسها الاختبارات والمقابلات اللازمة لاختيار العاملون الجدد، وبالتالي يبعد البنك عن الاختيار العشوائي.

(1) د. حنفي سليمان، الأفراد (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ)، ص264.

5-تصميم نظام جيد للأجور والمرتبات:

أحد الأهداف الأساسية لنظام توصيف وتحليل الوظائف هو إقامة أساس موضوعي لهيكل الرواتب، وذلك من خلال ترتيب وتقييم الوظائف في علاقات كل منها بالأخرى وإعطاء أجور متساوية للأعمال ذات المسؤوليات المتساوية ويكون التمييز في الأجور راجع إلى مسؤوليات أكبر في العمل وليس بناء على اعتبارات شخصية.

ويرى (دونالد) أن توصيف وتحليل الوظائف أساس موضوعي للمرتبات حيث أن أهم أهداف تقييم الوظائف هو تحديد القيمة النسبية للوظائف بالبنك [1]، ويتم تقييم الوظائف بمقارنة:

- الأهمية النسبية للوظائف.
- المهارات المطلوبة لأداء الوظائف.
- مستوى صعوبة الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.

6-التهيئة المبدئية للموظفين الجدد:

يكون التوصيف الفعال للوظائف أداة مساعدة لإدارة البنك لتدريب العاملين الجدد على وظائفهم وذلك بتوزيع بطاقات وصف الوظائف عليهم فيعرف كل منهم النتائج المتوقعة منه، وخطوات العمل، والأدوات والآلات المستخدمة في هذه الوظيفة – وهذا الأسلوب يوفر كثيراً من الوقت والجهد اللازم في تعريف العاملين الجدد بأعمالهم.

---

(1) Donald B. Summers, Personnel Management in Banking (New York: Mc Graw-hill Book Co, 1981) P. 429.

7-تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية:

التوصيف السليم للوظائف يوفر لإدارة البنك النتائج المطلوب تحقيقها من كل وظيفة، وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات الخاصة بهذه الوظيفة، وبالتالي فإن تقييم الأداء يكون على أساس النتائج التي تحققت وفي ضوء معايير تحقيق العدالة النسبية بين مختلف موظفي البنك، وبالتالي يبعد البنك عن أساليب المحسوبية والمحاباة والتخبط في تقويم الأداء.

8-التدريب التنمية:

بمقارنة الأهداف (النتائج) التي تم إنجازها بالنتائج المدونة ببطاقات وصف الوظائف نستطيع الوصول إلى تحديد الانحرافات عن النتائج وبالتالي يتم تحديد أسباب هذه الانحرافات والنقص في مستوى معارف ومهارات الأفراد المناط بهم العمل، ويكون ذلك أساس لتقييم محتويات البرامج التدريبية وبذلك يتضح لنا الارتباط الكبير بين نظام وصف الوظائف والتدريب في البنك.

9-الترقية والنقل:

يساهم وصف والوظائف في وضع أنظمة موضوعية للترقي حيث يتطلب النظام الموضوعي للترقي بأي بنك ضرورة دراسة الوظيفة التي يرقى إليها الفرد دراسة وافية بما تتضمنه من تحديد واضح لطبيعة العمل

وواجباته ومسؤولياته وسلطاته، وكذلك دراسة متطلبات من يشغلها من حيث الخبرة والمعرفة والتعليم، وهذا يؤكد أهمية توصيف جميع الوظائف [1].

10-تحقيق الرضاء الوظيفي وعلاج الشكاوى:

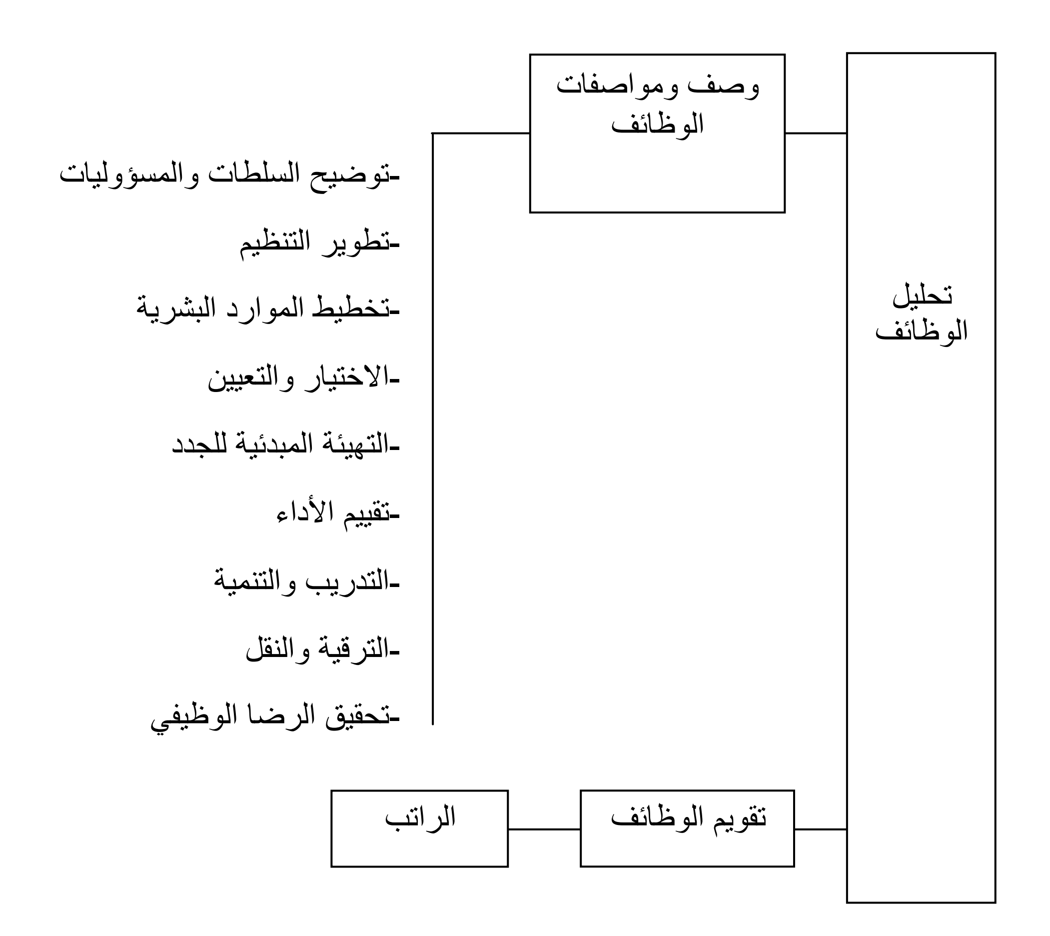
يفيد توصيف الوظائف في تحقيق رضاء الموظفين، واحتمال عدم تذمرهم بسبب إمكانية المراجعة المستمرة لنظام التوصيف، وإمكانية أحداث تغييرات جذرية بالاتفاق بين الموظف ورئيسه ومدير إدارة الأفراد[2].

ومما سبق تتضح أهمية ضرورة أعداد البنوك لنظام توصيف الوظائف ليكون أساساً لترشيد سياسات الأفراد في البنك وسوف نعرض فيما يلي لنموذج يوضح أثر تحليل الوظائف على سياسات الأفراد في البنك.

(1) د. حنفي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص263.
(2) د. إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص237.

نتائج تحليل الوظائف على سياسات الأفراد بالبنك [1]:

شكل رقم (1)



(1) المصدر: William F. Glueck, Personnel: A D diagnostic Approach (Revised Edition, Dallas: Business Publication, inc, 1978) P.150.
هذا مع إدخال بعض التعديلات عليه.

المبحث الثاني
الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات البنوك لسياسة توصيف الوظائف.
2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة توصيف الوظائف.
3 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة توصيف الوظائف.
4 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة توصيف الوظائف.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة توصف الوظائف.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة توصيف الوظائف (كا2).

أولاً: تحليل التباين

1-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية والتطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة توصيف الوظائف [1]:

(1/4) جدول تحليل التباين لدرجة الأهمية لسياسة

توصيف الوظائف في البنوك الإسلامية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين البنوك	208.68750	2	104.34375	2.52801
داخل البنوك	4746.62500	115	41.27499	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) غير دالة، وهذا يوضح أنه لا توجد فروق بين البنوك الثلاثة أ، ب، ج، من حيث إدراك مفردات كل بنك لأهمية سياسة توصيف الوظائف.

(2/4) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الأهمية

لسياسة توصيف الوظائف في البنوك المختلفة

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
أ	24	34.458	7.405
ب	45	43.000	7.409
ج	49	45.837	4.428

(1) بالكشف بالجداول الإحصائية عند قيمة (ف) فكانت: 3.08 عند مستوى 0.5، 4.80 عند مستوى 0.1 وتكون (ف) دالة إذا كانت أكبر من أو تساوي 3.08 عند 0.5 وتكون (ف) دالة إذا كانت أكبر من أو تساوي 4.80 عند 0.01.

وبدراسة متوسطات البنوك الثلاثة يتضح أنها متقاربة وإن كان البنك (ج) إدراكه لأهمية سياسة توصيف الوظائف أكثر فذلك يرجع إلى عوامل الصدفة وحدها.

2-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة توصيف الوظائف:

(3/4) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق لسياسة توصيف الوظائف في البنوك المختلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين البنوك	248.31250	2	124.15625	1.60359
داخل البنوك	8903.75000	115	77.42392	-

يتضح من الجدول أن (ف) غير دالة، وهذا يوضح أنه لا توجد فروق بين إدراك مفردات عينة البحث في البنوك الثلاثة من حيث مستوى التطبيق لسياسة توصيف الوظائف.

(4/4) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات التطبيق لسياسة توصيف الوظائف في البنوك المختلفة

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
أ	24	22.833	7.909
ب	45	25.889	9.173
ج	49	26.714	8.590

وهذا الجدول يؤكد ما توصلنا إليه في الجدول السابق حيث نجد أن المتوسطات متقاربة، وكذا الانحراف المعياري وإذا وجدت أية فروق فهي ترجع إلى عوامل الصدفة وحدها.

3-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة توصيف الوظائف:

(5/4) جدول تحليل التباين لدرجات الأهمية لسياسة توصيف الوظائف للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	106.56250	2	53.28125	1.26369
داخل المستويات الإدارية	4848.75000	115	42.16304	-

وبدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية وهذا يوضح عدم اختلاف وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) تجاه أهمية توصيف الوظائف في البنوك الإسلامية، ويؤيد هذا ما ورد بالجدول رقم (1) وهو عدم اختلاف العاملين في البنوك بصفة عامة على أهمية هذه السياسة.

(6/4) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الأهمية لسياسة توصيف الوظائف للمستويات الإدارية في البنوك

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	45.714	6.486
إدارة وسطى	35	45.257	4.569
إدارة تنفيذية	69	43.478	7.152

بدراسة الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق جوهرية بين وجهات نظر المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) حول أهمية سياسة توصيف الوظائف بالبنوك.

4-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة توصيف الوظائف:

(7/4) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق لسياسة توصيف الوظائف للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	2.18750	2	1.59375	0.01374
داخل المستويات الإدارية	9149.87500	115	79.56413	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية، وهذا يوضح عدم اختلاف وجهات نظر المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) حول تطبيق سياسة توصيف الوظائف.

(8/4) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات التطبيق لسياسة توصيف الوظائف للمستويات الإدارية في البنوك

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	25.429	7.017
إدارة وسطى	35	25.457	9.602
إدارة تنفيذية	69	25.725	8.709

والجدول السابق يوضح عدم وجود أية فروق بين المتوسطات لوجهات نظر المستويات الإدارية في البنوك حول تطبيق سياسة توصيف الوظائف.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة توصيف الوظائف:

(9/4) جدول يبين معامل الارتباط بين درجات

أهمية سياسة توصيف الوظائف وبين درجات تطبيقها

الإحصاء / سياسات الأفراد	معامل ارتباط (بيرسون)	قيمة ت	مستوى الدلالة
توصيف الوظائف	0.31	3.52	0.001

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

أنه يوجد ارتباط بين درجات أهمية توصيف الوظائف وبين درجة تطبيقها قدره 0.31 وهو ارتباط ضعيف نسبياً أي أن الزيادة في درجات أهمية سياسة توصيف الوظائف لا تصاحبها زيادة بنفس القدر الزيادة في درجات التطبيق، وهذا يوضح أنه بالرغم من أهمية سياسة توصيف الوظائف في البنوك الإسلامية باعتبارها قاعدة معرفية أساسية مشتركة لكل سياسات توصيف الوظائف، إلا أننا نلاحظ عدم مسايرة التطبيق لمستوى الأهمية.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة توصيف الوظائف (كا2) [1]:

تسهيلاً لعرض تقديرات [1] العاملين أمام كل جزئية من جزئيات سياسة توصيف الوظائف وترتيبها في حالة دلالة كا 2، فإن الباحث سوف

(1) تم الكشف في جداول (كا2) فوجد الآتي:
- إذا كانت كا2 أعلى من 11.070 تكون دالة عن 0.05.
- إذا كانت كا2 أعلى من 15.086 تكون دالة عند 0.01.

يقوم بجمع نسب العمود الأول (هام جداً) مع العمود الثاني (هام إلى حد كبير) ويعتبر أن ذلك هام ثم متوسط الأهمية، ثم يجمع العمود الرابع قليل الأهمية والعمود الخامس غير هام ويعتبره غير هام هذا بالنسبة للأهمية، ويتم نفس الشيء بالنسبة لمستويات التطبيق حيث يجمع نسب العمود الأول والثاني ويعتبر هذا تطبيق لهذا العنصر ثم متوسط التطبيق، ثم تجمع نسب العمود الرابع والخامس ويعتبر ذلك عدم تطبيق لهذه الجزئية.

بدراسة الجداول (ملحق 3) يتضح ما يلي:

1-بدراسة تكرار جزئيات سياسة توصيف الوظائف من حيث الأهمية رقم (1) ملحق (3) يتضح أن كا2 دالة للعبارات العشرة، وعلى ذلك فهناك فروق جوهرية بين المستويات ترجع إلى اعتبارات غير عامل الصدفة، ويتضح أنه بالنسبة لجزئيات سياسة توصيف الوظائف يمكن ترتيبها ترتيباً حقيقياً على الوجه التالي:

إن هناك نسبة قدرها 98% ترى أهمية توصيف الوظائف للبنك، ونسبة قدرها 94% ترى أهمية استخدام توصيف الوظائف في توضيح المسؤوليات والسلطات، وهناك نسبة قدرها 92% ترى أهمية توصيف الوظائف في تحديد مواصفات شاغلي الوظائف، وهناك نسبة قدرها 90% ترى أهمية توصيف الوظائف في تعريف أصحاب المناصب الجديدة بوظائفهم، وهناك نسبة قدرها 86% ترى أهمية استخدام توصيف الوظائف

=

(1) يستخدم الباحث في تحليل هذه الجداول (تقديرات – وتكرارات كمترادفين).

في تقييم الأداء، وأن هناك نسبة قدرها 91% ترى أهمية توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن هناك نسبة قدرها 90% ترى أهمية توصيف الوظائف في تحديد معايير انتقاء العاملين، وأن هناك نسبة قدرها 88% ترى أهمية المراجعة المستمرة لنظام توصيف الوظائف في البنك، وهناك نسبة قدرها 80% ترى أن البنك يعطي أهمية عليا لسياسة توصيف الوظائف.

وبالتالي نستطيع أن نقرر أن هناك شبه اتفاق كامل على أهمية سياسة توصيف الوظائف واستخداماتها في ترشيد وظائف الأفراد في البنوك الإسلامية.

2-بدراسة الجدول رقم (2) في ملحق (3) والخاص بتقديرات العاملين لمستويات تطبيق عناصر سياسة توصيف الوظائف يتضح ما يلي:

- إن (كا2) لكل هذه الجزئيات "دالة" وعلى ذلك يمكن ترتيب كل عنصر من حيث مستوى التطبيق ترتيباً حقيقياً.
- بالنسبة لتطبيق سياسة توصيف الوظائف في البنك نجد أن هناك نسبة قدرها 37% ترى أنها متوسطة التطبيق، وهناك نسبة قدرها 37% ترى أنها غير مطبقة، وأن هناك نسبة قدرها 25% ترى أنها مطبقة.
- وبالنسبة لتطبيق توصيف الوظائف في توضيح المسؤوليات والسلطات نجد أن هناك نسبة قدرها 41% ترى أنها متوسطة التطبيق، 36% ترى أنها غير مطبقة، 22% ترى أنها مطبقة.

- وبالنسبة لتطبيق توصيف الوظائف في تحديد مواصفات شاغلي الوظائف نجد نسبة قدرها 42% ترى أنها متوسطة التطبيق، 42% ترى أنها غير مطبقة، وهناك نسبة قدرها 15% ترى أنها مطبقة.
- بالنسبة لتطبيق توصيف الوظائف في تحديد مواصفات شاغلي الوظائف نجد أن هناك نسبة قدرها 42.48% ترى أنها متوسطة التطبيق، 42.48 ترى أنها غير مطبقة، ونسبة قدرها 14.4% ترى أنها مطبقة، وهي منخفضة.
- بالنسبة لاستخدام توصيف الوظائف في ترتيب الوظائف وتحديد الأجور هناك نسبة قدرها 47.01 ترى أنها متوسطة التطبيق، نسبة قدرها 31.6 غير مطبقة، نسبة قدرها 31.3% ترى أنها مطبقة.
- بالنسبة لاستخدام توصيف الوظائف في تعريف أصحاب المناصب الجديدة بوظائفهم هناك نسبة قدرها 45.6% ترى أنها غير طبقة، 30.7% ترى أنها متوسطة التطبيق، 23.6% ترى أنها مطبقة.
- بالنسبة لاستخدام توصيف الوظائف في تقييم الأداء نجد أن نسبة قدرها 36.84% ترى أنها غير مطبقة، 34.21% ترى أنها متوسطة التطبيق، 28.9% ترى أنها مطبقة.
- وبالنسبة لدور توصيف في تحديد الاحتياجات التدريبية نرى أن هناك نسبة قدرها 54.3% ترى أنه غير مطبق، ونسبة قدرها

21.9% ترى أنه متوسط التطبيق، ونسبة قدرها 23.69% ترى أنه مطبق.

- وبالنسبة لدور توصيف الوظائف في تحديد معايير انتقاء العاملين الجدد نرى أن هناك نسبة قدرها 40% ترى أنها غير مطبقة، ونسبة قدرها 35.6% ترى أنها متوسطة التطبيق ونسبة قدرها 42.3% ترى أنها مطبقة.
- وبالنسبة لقيام البنوك بالمراجعة المستمرة لتوصيف الوظائف تحديث عملية التوصيف نجد نسبة قدرها 61.9% ترى أنها غير مطبقة، نسبة قدرها 24.78% ترى أنها متوسطة التطبيق ونسبة قدرها 13.2% ترى أنها مطبقة.
- وبالنسبة للأهمية التي تعطى من جانب البنوك لتوصيف الوظائف نرى أن هناك نسبة 47.32% ترى أنها غير مطبقة، ونسبة قدرها 30.36% ترى أنها متوسطة التطبيق، ونسبة قدرها 22.32% ترى أنها مطبقة.

وبمقارنة نتائج هذا الجدول مع الجدول السابق يتضح أن كا 2 بالنسبة لكل الجزئيات في مستوى التطبيق تقل عن كا 2 بالنسبة لنفس الجزئيات بالجدول السابق والخاص بمستوى الأهمية.

أن نسبة التطبيق لكل الجزئيات منخفض، مع أن مستوى الأهمية مرتفع جداً بالجدول السابق.

أن هناك شبه اتفاق بين العاملين على أهمية سياسة توصيف الوظائف ومكوناتها، في حين لا يوجد مثل هذا الاتفاق في تطبيق عناصر هذه السياسة، ويؤيد ذلك الارتباط الضعيف بين أهمية التطبيق لهذه السياسة التي أوضحناها سابقاً.

- اتضح للباحث عدم وجود توصيف للوظائف في البنوك التي قام بدراستها، وأوضح العاملون خلال المقابلات أن هناك تطبيق ولكن بشكل غير رسمي وغير محدد، فقد يقوم رئيس القسم بتعريف الموظف الجديد بمهام وظيفته دون وجود توصيف لهذه الوظيفة، وقد يطلب البنك عاملين من حملة مؤهلات معينة بدون وجود توصيف مكتوب لهذه الوظائف.
- أنه لا يوجد اهتمام بتطبيق سياسة توصيف الوظائف في الواقع العملي، وقد يرجع ذلك إلى حداثة نشأة هذه البنوك، أو إلى صغر حجمها نسبياً.

الفصل الخامس
مشكلات تخطيط القوى العاملة

المبحث الأول: تخطيط القوى العاملة:

- تخطيط القوى العاملة في الإسلام.
- مفهوم تخطيط القوى العاملة.
- أهداف تخطيط القوى العاملة.
- أهمية تخطيط القوى العاملة.
- الخطوات الأساسية لتحديد احتياجات البنك من القوى العاملة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين البنوك لسياسة تخطيط القوى العاملة.

2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين المستويات الإدارية لسياسة تخطيط القوى العاملة.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة تخطيط القوى العاملة.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة تخطيط القوى العاملة (كا2)

المبحث الأول
تخطيط القوى العاملة

- تخطيط القوى العاملة في الإسلام.
- مفهوم تخطيط القوى العاملة.
- أهداف تخطيط القوى العاملة.
- أهمية تخطيط القوى العاملة.
- الخطوات الأساسية لتحديد احتياجات البنك من القوى العاملة.

تخطيط القوى العاملة في الإسلام

كان الهدف الأسمى للإسلام في بدايته هو الدعوة إلى عبادة الله في الأرض، وإقامة العدل والمساواة بين المسلمين ومن خالطهم من الناس.

والتخطيط للعنصر البشري – الذي كرمه الله – يعني الأخذ بأسباب القوة كما أمرنا الله سبحانه وتعالى في قوله: **(وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ)** [الأنفال: 60]، وفي مجال تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يقول تعالى على لسان سيدنا موسى عليه السلام: **(وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي * وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي)** [طه: 27 – 32]، ومعنى ذلك أن سيدنا موسى عليه السلام سأل لنفسه في الآيات الأولى البيان والفصاحة.. وفي الآية الأخيرة اختار هارون على أساس تفوقه عنه في هذه الخاصية وفي كلا الموضعين أقره الله على طلبه واستجاب له.. قال تعالى: **(قَالَ قَدْ أُوتِيتَ سُؤْلَكَ يَا مُوسَى)** [طه: 36]، وقال أيضاً: **(سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ)** [القصص: 35].

وإذا استعرضنا سيرة الرسول ρ وبصفة خاصة منذ نزول الوحي، وحتى بداية البلاغ، فكان حرص الرسول ρ على تكوين الفريق الأول من الأفراد الذين سيتحملون مع الرسول الأمين تبعات الدعوة لهذا الدين الجديد،

وقد راعى سيدنا رسول الله ρ الحيطة والحذر في هذه المرحلة التي بلغت ثلاثة عشر سنة [(1)].

وحتى كان الجهر بالدعوة بأمر من الله تعالى في قوله تعالى: **(فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ)** [الحجر: 94]، وتحددت أولويات الدعوة وذلك بالتوجه إلى الأهل والأقارب في قوله تعالى: **(وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ)** [الشعراء: 214]، كما حدد الله سبحانه وتعالى لرسوله المصطفى ρ أسلوب الدعوة في قوله تعالى: **(ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ)** [النمل: 125]، وفي قوله تعالى: **(وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ)** [آل عمران: 159].

والسياسات العامة والمبادئ والأسس التي يقوم عليها التخطيط في الدولة المسلمة هي من وضع الله سبحانه وتعالى، فهو سبحانه يضع الأسس العامة، ويبلغها للرسول الكريم ليقوم بالتنفيذ المرحلي مهتدياً بالأسس والمبادئ المنزلية، ومعتمداً على ما يناسب الظروف المعينة حسبما يقره هو وصحابته الأجلاء [(2)].

وكان الرسول عليه الصلاة والسلام يحرص أشد الحرص على رجاله من المسلمين الذين هداهم الله، فأمر 9 رجال وزوجاتهم بالهجرة إلى الحبشة، ثم أمر ثلاثة وثمانون رجلاً، وثماني عشرة امرأة، وكانت هجرة المسلمين

(1) د. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، (العين: المؤلف، 1981)، ص59.
(2) المرجع السابق، ص59.

للحبشة دليلاً قاطعاً لدقة تخطيط الرسول ρ لمستقبل الإسلام والحفاظ على المسلمين الأوائل من أذى قريش.

إننا حين نطالب بضرورة التخطيط للعنصر البشري في البنوك الإسلامية، فإننا نطالب بالعودة الحقيقية للإسلام في نمط عملي يرتفع ويعلو فوق الشعارات الحالمة والتصورات العقيمة التي لا تقدم حلولاً جذرية لما نعانيه بقدر ما تقدم مخدراً يحجب وضوح الرؤية بمعسول أحلام اليقظة حتى ينتبه ويستيقظ في نهاية المرحلة أو الخطة أكثر إخلاصاً، وأشدهم رغبة في الإصلاح على نتائج سلبية تصيبهم بالإحباط، واليأس والحيرة، ذلك أن الإنسان كعنصر أساس في مواجهة المشاكل وحلها، هو الأداة الحقيقية المفتقدة في جميع الخطط المعدة للإصلاح، ولا يمكن أن يتوفر عنصر الإنسان إلا بالتخطيط الواعي له ثم إعداده وتنميته [1].

وسوف نتناول فيما يلي المنهج العلمي لتخطيط القوى العاملة اللازمة للبنوك الإسلامية.

---

(1) د. حسن صالح العناني، التهيئة والإعداد لسيدنا رسول الله ρ (قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1983)، ص185.

مفهوم تخطيط القوى العاملة

إدارة القوى العاملة إدارة شاع الأخذ بها في كل الدول عامة وأصبحت ضرورة إدارية وقطاعاً إنسانياً من قطاعات الإدارة التي تضطلع بمهمة أساسية للقوى البشرية باعتبارها من عناصر الإنتاج من حيث توفيرها والحفاظ عليها وتنمية قدراتها وترغيبها في العمل، وإشباع حاجاتها أو رغباتها [1].

ويمكن تعريف تخطيط القوى العاملة كما يلي:

إن تخطيط الموارد البشرية هو منهج متكامل للقيام بالجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل توفير عرض العدد والنوع الملائم من الأفراد اللازمين للقيام بالواجبات والأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف البنك من ناحية وتحقيق متطلبات الأفراد وحاجاتهم من ناحية أخرى [2].

توفير معلومات كافية في وقت مناسب أمام المسؤولين في البنك عن حجم النشاط المتوقع في المستقبل، والاحتياجات المطلوبة من العمالة، ومصادر تواجدها ومستوياتها المهارية وكيفية تطويرها.

---

(1) د. منصور أحمد منسور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، (القاهرة: مكتبة غريب، 1973)، ص111.
(2) د. محمد منجي، نبيل النجار، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الموارد البشرية، (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1980)، الجزء الرابع.
وراجع في تعريف تخطيط القوى العاملة:
أ - William F. Glueck, Personnel: AD diagnostic Approach (Revisied Edition, Dallas: Business Publication, inc, 1978) P.88.
ب - د. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية)، ص201.
ج - د. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية (القاهرة: دار المعارف بمصر، 1970)، ص53.
د - د. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مكتبة غريب)، ص66.

إن تخطيط القوى العاملة مسألة أساسية لباقي سياسات الأفراد.

وبذلك نجد أن تخطيط القوى العاملة تعمل على إيجاد حل لمشكلتين:

1 - مشكلة تحديد أنواع الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المختلفة.

2 - مشكلة تحديد أعداد الأفراد اللازمين لأداء كل نوع من أنواع العمل.

أهمية تخطيط القوى العاملة

تنبع أهمية تخطيط القوى العاملة – على مستوى البنك – من إمكانية تحقيق العديد من الأهداف الموضوعية للبنك والتي نورد أهمها فيما يلي [1]:

1 - ربط العنصر البشري بالحاجات الحقيقية للبنك.
2 - تقدير احتياجات البنك – قصيرة وطويلة الأجل – من القوى البشرية.
3 - الإعداد مقدماً لأية تغيرات تواجه البنك نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي يعايشها.
4 - تحقيق التناسق والتكامل بين جميع الأعمال التخطيطية في البنك في كافة مجالات نشاطه.
5 - تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية [2].
6 - تحقيق رضاء وتطوير الأفراد في البنك [3].

(1) د. إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 203، 204.
(2) William F. Glueck, Op. cit, P.89
(3) Idem

الخطوات الأساسية لتحديد احتياجات البنك من القوى العاملة

ويرى الباحث أنه من المناسب أن نشير إلى الخطوات الأساسية لتحديد الاحتياجات البنك من القوى العاملة كما يراها لومان وهي [(1)]:

1 - التنبؤ بحجم النشاط في مجالات جدب الموارد والاستثمارات والخدمات المصرفية.

2 - تقديم برنامج العمل الأساسي.

3 - تحديد البرامج الخاصة بقطاعات الاستثمار والخدمات المصرفية.

4 - تقدير المتطلبات من القوى البشرية وذلك بموجب بيانات برنامج العمل.

5 - تقدير القوى العاملة المتاحة حالياً.

6 - تقدير عدد العمال الذين سيتركون العمل.

7 - يطرح 6 من 5 للوصول إلى صافي القوة العاملة.

8 - يطرح رقم 7 من رقم 4 للوصول إلى الرقم المطلوب تعيينه أو الزائد عن الحاجة.

(1) M.R. Lohmann and John F. Mee, Personnel Management (Illinois: Richard Irwin, Inc., 1955), p.101.

مسؤولية تخطيط القوى العاملة

خلاصة القول أن تخطيط القوى العاملة من الخطوات الهامة والضرورية لنجاح سياسة التوظيف على مستوى البنك وتعتبر إدارة الأفراد هي الإدارة التي يقع على عاتقها عبء العملية التخطيطية للقوى العاملة، ونظراً لاحتياج كل إدارة من إدارات البنك – الرئيسية والفرعية والتي يتشكل منها الهيكل التنظيمي – لنوعيات معينة بتخصصات ومستويات تعليمية وتدريبية معينة، فإن من الأجدى أن تتولى كل منها مسؤولية تحديد هذا الهيكل الوظيفي كماً وكيفاً، بمعنى أن يتم التخطيط بصورة لا مركزية من جانب الإدارات المختلفة بالبنك، على أن تتولى إدارة الأفراد مسؤولية تجميع خطط القوى العاملة، والتنسيق بينها للخروج بخطة متكاملة للقوى العاملة على مستوى البنك ككل [1].

هذا وقد أثبتت إحدى الدراسات أن عبء تخطيط القوى العاملة يقع على عاتق إدارة الأفراد في 73% من مائة شركة شملتها هذه الدراسة [2].

---

(1) د. محمد منجي، د. نبيل النجار، مرجع سبق ذكره، ص127.
(2) د. منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره نقلاً عن:

المبحث الثاني
الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات البنوك لسياسة تخطيط القوى العاملة.

2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة تخطيط القوى العاملة.

3 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة تخطيط القوى العاملة.

4 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة تخطيط القوى العاملة.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة تخطيط القوى العاملة.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة تخطيط القوى العاملة (كا2).

أولاً: تحليل التباين:

1-تحليل التباين للكشف عن الفروق بين درجات الأهمية بين مجموعات البنوك لسياسة تخطيط القوى العاملة:

(1/5) جدول تحليل التباين لدرجات الأهمية

لسياسة تخطيط القوى العاملة بين البنوك المختلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين البنوك	513.43750	2	256.71875	4.62302
داخل البنوك	6386.00000	115	55.53044	-

من هذا الجدول يتضح أن (ف) دالة عند 0.05 أي أنه توجد فروق بين البنوك من حيث إدراكها لأهمية سياسة تخطيط القوى، وبالرغم من ذلك فهي غير دالة عند مستوى 0.01% حيث أن (ف) المحسوبة تقل قليلاً عن (ف) الجدولية.

(2/5) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية

لدرجات الأهمية لسياسة تخطيط القوى العاملة بين البنوك

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
أ	24	46.208	10.673
ب	45	45.409	6.914
ج	49	49.939	5.534

من الجدول السابق يتضح أن إدراك البنك (ج) لأهمية تخطيط القوى العاملة يمثل المرتبة الأولى، يليه البنك (أ)، ثم البنك (ب) وهذا الترتيب عند مستوى دلالة 0.05 فقط.

2-تحليل التباين للكشف عن الفروق بين درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة تخطيط القوى العاملة.

(3/5) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق

لسياسة تخطيط القوى العاملة بين البنوك المختلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين البنوك	16.62500	2	8.31250	0.14585
داخل البنوك	6554.25000	115	56.99348	-

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق جوهرية بين البنوك من حيث إدراكها لتطبيق سياسة تخطيط القوى العاملة، حيث أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية وهذا بغض النظر عن مستوى التطبيق ذاته.

(4/5) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات

التطبيق لسياسة تخطيط القوى العاملة بين البنوك المختلفة

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
أ	24	26.750	8.589
ب	45	27.711	6.662
ج	49	27.102	7.541

وتقارب المتوسطات، والانحراف المعياري في الجدول السابق يؤكد ما توصلنا إليه في الجدول رقم (13) من عدم وجود فروق بين إدراك البنوك لسياسة تطبيق تخطيط القوى العاملة في البنوك الثلاثة.

3-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة تخطيط القوى العاملة:

(5/5) جدول تحليل التباين لدرجات الأهمية لسياسة

تخطيط القوى العاملة للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	233.500000	2	116.75000	2.01415
داخل المستويات الإدارية	6664.93750	115	57.96468	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية وبالتالي نستطيع أن نقول أنه لا يوجد اختلاف بين وجهات نظر المستويات الإدارية في البنوك لأهمية سياسة تخطيط القوى العاملة.

(6/5) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات

الأهمية لسياسة تخطيط القوى العاملة للمستويات الإدارية في البنوك

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	50.571	3.267
إدارة وسطى	35	48.314	7.452
إدارة تنفيذية	69	46.435	8.141

والجدول السابق يوضح تقارب المتوسطات بين المستويات الإدارية في إدراكها لأهمية لسياسة تخطيط القوى العاملة.

4-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة تخطيط القوى العاملة:

(7/5) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق لسياسة

تخطيط القوى العاملة للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	223.62500	2	11.81250	2.02582
داخل المستويات الإدارية	6347.28000	115	55.19348	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية، وهذا يوضح عدم اختلاف وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية تجاه تطبيق سياسة تخطيط القوى العاملة.

(8/5) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات

التطبيق لسياسة تخطيط القوى العاملة للمستويات الإدارية في البنوك

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	30.643	6.031
إدارة وسطى	35	25.914	6.934
إدارة تنفيذية	69	27.261	7.760

من الجدول السابق يتضح أن هناك تفاوت إلى حد ما بين المتوسطات وهذا التفاوت يمكن إرجاعه إلى عوامل الصدفة، أي أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية بالنسبة لدرجات تطبيق سياسة تخطيط القوى العاملة وهذا الفرق قد يكون سببه عدم وضوح معنى تخطيط القوى العاملة لبعض العاملين.

ثانياً: معامل الارتباط:

5-معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة تخطيط القوى العاملة:

(9/5) جدول يبين معامل الارتباط بين درجات

أهمية سياسة تخطيط القوى العاملة وبين درجات تطبيقها

الإحصاء / سياسات الأفراد	معامل ارتباط (بيرسون)	قيمة ت	مستوى الدلالة
توصيف الوظائف	0.36	4.19	0.001

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

وجود ارتباط بين درجات أهمية تخطيط القوى العاملة وبين درجات تطبيقها قدره 0.36 عند مستوى دلالة 0.001 وهو ارتباط ضعيف نسبياً، أي بأنه بالرغم من أهمية التخطيط للموارد البشرية اللازمة للبنوك الإسلامية، إلا أن التطبيق في البنوك لا يتمشى وبنفس القدر مع تلك الأهمية.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة تخطيط القوى العاملة (كا2) [1]:

تسهيلاً لبعض تقديرات العاملين أمام كل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة تخطيط القوى العاملة وترتيبها في حالة دلالة كا 2، فإن الباحث سوف يقوم بجمع نسب العمود الأول (هام جداً) مع العمود الثاني (هام إلى حد كبير) ويعتبر أن ذلك هام ثم متوسط الأهمية، ثم يجمع العمود الرابع قليل الأهمية والعمود الخامس غير هام ويعتبره غير هام هذا بالنسبة للأهمية، ويتم نفس الشيء بالنسبة لمستويات التطبيق حيث يجمع نسب العمود الأول والثاني ويعتبر هذا تطبيق لهذه الجزئية ثم متوسط التطبيق، ثم نسب العمود الرابع والخامس ويعتبر ذلك عدم تطبيق لهذه الجزئية.

1-وبدراسة جدول رقم (3) بالملحق رقم (3) والخاص بتقديرات العاملين لمستويات أهمية جزئيات سياسة تخطيط القوى العاملة يتضح أن كا 2 دلالة لجميع الجزئيات وبالتالي يمكن ترتيب الجزئيات على أساس مستويات الأهمية كما يلي:

- أن هناك نسبة قدرها 94.07% ترى أهمية تخطيط القوى العاملة للبنوك الإسلامية.

(1) تم الكشف في جداول (كا2) فوجد الآتي:
- إذا كانت كا2 أعلى من 11.070 تكون دالة عند 0.05.
- إذا كانت كا2 أعلى من 15.086 تكون دالة عند 0.01.

- وأن هناك نسبة قدرها 92.52% ترى أن نقص القوى العاملة له تأثير هام على مستوى الأداء في البنك، نسبة قدرها 7.48% ترى أنه متوسط الأهمية.
- وبالنسبة لزيادة القوى العاملة، نجد أن نسبة قدرها 63.78% ترى أن له تأثير هام على الأداء، ونسبة قدرها 13.68% ترى أنه متوسط الأهمية، ونسبة قدرها 7.69% ترى أن لا أهمية له.
- وبالنسبة لوضوح حجم النشاط للعمل السنوي في البنك نجد أن هناك نسبة قدرها 79% ترى أن له أهمية بالنسبة لتخطيط القوى العاملة، وأن هناك نسبة قدرها 15.38% ترى أن له أهمية متوسطة.
- وبالنسبة لنقص البيانات عن سوق العمل اتضح أن هناك نسبة قدرها 82.46% ترى أن له أهمية على تخطيط القوى العاملة، وأن هناك نسبة قدرها 8.77% ترى أن أهميته متوسطة، ونسبة قدرها 8.78% ترى أن لا أهمية له.
- وبالنسبة للإيمان بفكر التخطيط نجد نسبة قدرها 79.31% ترى أن له أهمية، ونسبة قدرها 11.21% ترى أهميته متوسطة، وأن هناك نسبة قدرها 9.48% ترى أنه لا أهمية له.
- وبالنسبة لحداثة نشأة البنوك الإسلامية وأهمية ذلك بالنسبة لتخطيط القوى العاملة نجد أن هناك نسبة قدرها 73.28% ترى أنه هام،

ونسبة قدرها 13.79% ترى أنه غير هام، ونسبة قدرها 12.93% ترى أنه متوسط الأهمية.

- وبالنسبة لأهمية وجود معدلات للأداء الفردي لتخطيط القوى العاملة نجد أن هناك نسبة قدرها 71.31% ترى أنه هام، ونسبة قدرها 15.65% متوسط الأهمية، ونسبة قدرها 13.05% ترى أنه غير هام.
- وبالنسبة لأهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتخطيط القوى العاملة نجد أن هناك نسبة قدرها 90.35% ترى أنه هام، ونسبة قدرها 5.26% ترى أنه متوسط الأهمية.
- وبالنسبة لأهمية تعاون البنوك الإسلامية في إنشاء نظام للتعليم والتدريب لتوفير العمالة المطلوبة، ترى أن هناك نسبة قدرها 96.49% ترى أنه هام.
- وبالنسبة لأهمية التدريب نجد أن هناك نسبة قدرها 94.8% ترى أنه هام.

وبالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من الأهمية تعطى لسياسة تخطيط القوى العاملة في البنوك الإسلامية، ونجد أن الأهمية مرتفعة في جميع العناصر، والأهمية المتوسطة قليلة نسبياً.

2-وبدراسة الجدول رقم (4) بالملحق رقم (3) والخاص بتقديرات العاملين لمستويات تطبيق جزئيات سياسة تخطيط القوى العاملة يتضح ما يلي:

أن (كا 2) غير دالة لبعض العناصر، وبالتالي لا توجد فروق في تقديراتهم لمستويات التطبيق فيها، وأي فروق إن وجدت فهي تعود إلى عوامل الصدفة وهذه العناصر هي:

- تقديرات العاملين حول مستوى تطبيق تخطيط القوى العاملة للبنوك الإسلامية.
- تقديرات العاملين حول مستوى وجود نقص في البيانات عن سوق العمل وأثره على تخطيط القوى العاملة.
- تقديرات العاملين حول مستوى تطبيق عدم الإيمان بفكرة التخطيط وأثره على تخطيط القوى العاملة.

وفيما عدا ذلك نجد أن (كا2) دالة لباقي عناصر سياسة تخطيط القوى العاملة، وبالتالي يمكن ترتيب تقديرات العاملين على أساس مستوى التطبيق كما يلي:

- مستوى النقص في القوى العاملة الذي يؤثر على الأداء نجد أن هناك نسبة قدرها 39.83% ترى أنه متوسط التطبيق، ونسبة قدرها 27.97% ترى أنه مطبق، ونسبة قدرها 32.22% ترى أنه غير مطبق.
- مستوى الزيادة في القوى العاملة الذي يؤثر على الأداء نجده غير مطبق بنسبة قدرها 59.13% ومتوسط التطبيق بنسبة قدرها 24.35%، ومطبق بنسبة 16.52%.

- وبالنسبة لتقديرات العاملين حول عدم وضوح النشاط لحجم العمل السنوي فنجده غير مطبق بنسبة 42.61%، ومتوسط التطبيق بنسبة 40.87%، ومطبق بنسبة 16.52%.
- وبالنسبة لمستوى تطبيق نظام لمعدلات الأداء في البنوك فنجد نسبة قدرها 53.10% ترى أنه غير مطبق ونسبة قدرها 26.55% ترى أنه متوسط التطبيق، ونسبة قدرها 20.35% ترى أنه مطبق.
- وبالنسبة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب نجد نسبة قدرها 43.36% ترى أنه غير مطبق، ونسبة قدرها 30.09% ترى أنه متوسط التطبيق، ونسبة قدرها 26.55% ترى أنه مطبق.
- وبالنسبة لمستوى تطبيق تعاون البنوك الإسلامية في إنشاء نظام للتعليم والتدريب لتوفير العمالة المطلوبة لها نجد أن هناك نسبة قدرها 63.39% ترى أنه غير مطبق، ونسبة قدرها 22.32% ترى أنه متوسط التطبيق، ونسبة قدرها 14.28% ترى أنه مطبق.
- وبالنسبة لمستوى تطبيق البنوك للتدريب لاستكمال النقص في نظم التعليم الحالية نجد أن هناك نسبة قدرها 49.57% ترى أنه غير مطبق، ونسبة قدرها 29.57% ترى أنه متوسط التطبيق، ونسبة قدرها 20.87% ترى أنه مطبق.

ونخلص من تحليل مستوى التطبيق لسياسة تخطيط القوى العاملة إلى ما يلي:

- أن هناك نسبة مرتفعة ترى عدم تطبيق البنوك لسياسة تخطيط القوى العاملة رغم أهميته كما هو واضح من الجدول السابق رقم (3)، وقد يرجع ذلك إلى عدم فهم الطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية، وما تتطلبه من مواصفات خاصة في العاملين بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة التخطيط للقوى العاملة، بالإضافة إلى عدم فهم بعض العاملين لمعنى تخطيط القوى العاملة، يضاف إلى ذلك حداثة نشأة هذه البنوك.
- وبمقارنة نتائج هذا الجدول السابق يتضح أنه رغم الأهمية التي تعطى لتخطيط القوى العاملة، إلا أن التطبيق العملي لا يصاحب هذه الأهمية، ويؤكد ذلك انخفاض معامل الارتباط بين أهمية تخطيط وتطبيق القوى العاملة.

الفصل السادس
مشكلات الانتقاء والتعيين

المبحث الأول: الانتقاء والتعيين:

- الاختيار في الإسلام.
- مفهوم الانتقاء والتعيين وأهميته.
- مصادر الحصول على القوى العاملة.
- مزايا الاختيار السليم وأهميته.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين البنوك لسياسة الانتقاء والتعيين.

2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين المستويات الإدارية لسياسة الانتقاء والتعيين.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة الانتقاء والتعيين.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة الانتقاء والتعيين (كا2).

المبحث الأول
الانتقاء والتعيين

- الاختيار في الإسلام.
- مفهوم الانتقاء والتعيين وأهميته.
- مصادر الحصول على القوى العاملة.
- مزايا الاختيار السليم.

الاختيار في الإسلام

لما كانت البنوك الإسلامية مؤسسات تقوم بالدعوة العملية لرسالة الإسلام، وتلتزم بمنهج الله في استثمار الحلال الطيب واستبعاد الحرام الخبيث، وتعمل على تطبيق شريعة الله في المجال الاقتصادي الذي هو شريان الحياة للمجتمع يرقى برقيه فيسعد الأفراد ويعيشون عيشة أمان واطمئنان تشيع بينهم روح الأخوة وفضيلة الإيثار وتنزع من قلوبهم الكراهية والحقد والأثرة.

لما كانت تلك رسالة البنوك الإسلامية وجب أن يختار الأفراد العاملين فيها وفق معايير خاصة تصطبغ بصبغة الله وتسترشد بهديه وتسير على نهجه[1].

1-الاختيار في عهد الرسول ρ:

ولقد كان الرسول يتخير عماله من صالحي أهله وأولي دينه وأولي عمله، ويختارهم على الأغلب من المنظور لهم في العرب ليوقروا في الصدور، ويكون لهم سلطات على المؤمنين وغيرهم، يحسنون العمل فيما يتولون، ويشربون قلوب من ينزلون عليهم الإيمان [2].

وعلى ذلك كانت طريقة الاختيار تأخذ في اعتبارها أنهم يمثلون الرسول وينفذون سياسته فكان اختيارهم يجمع بين الكفاءة في العمل

(1) د. محمد عبدالعليم العدوي، منهج الإسلام، بحث غير منشور، 1981، ص2.
(2) محمد كرد علي، الإدارة الإسلامية في عز العرب، (القاهرة: 934، بدون تاريخ)، ص12.

والخبرة، والصفات الشخصية الحميدة التي يتمتع بها الشخص المختار، العلم والمعرفة في الدين والدنيا [1].

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يضرب بالدرة من يقعد في السوق وهو لا يعرف الأحكام ويقول لا يقعد في سوقنا من لا يعرف الربا[2].

وكان الرسول عليه الصلاة والسلام يراقب عماله وسمع ما ينقل إليه من أخبارهم وقد عزل عليه الصلاة والسلام العلاء بن الحضرمي عامله على البحرين لأن وفد عبدالقيس شكاه وولى أبان بن سعيد وقال له: استوص بعبد القيس خيراً وأكرم سراتهم [3].

ومن الصفات التي كان يعين الرسول عماله على أساسها **"الأمانة"** وقال ρ من ولى من أمر المسلمين شيئاً فأمر عليهم محاباة فعليه لعنة الله لا يقبل منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم [4].

ويحرص الإسلام على أن يكون تولي الوظائف لذوي الكفاءة والنزاهة والقوة عملاً بقوله تعالى: **(إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)** [القصص: 36].

(1) د. علي عبدالقادر مصطفى، الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة (القاهرة: مطبعة السعادة، 1983)، ص9.
(2) العلامة الشيخ عبدالحي الكتاني، نظام الحكومة النبوية: المسمى التراتيب الإدارية، المجلد الثاني، (بيروت: دار إحياء التراث العربي، بدون تاريخ)، ص19.
(3) محمد كرد علي: مرجع سبق ذكره، ص12، نقلاً عن: طبقات بن سعد.
(4) د. علي عبدالقادر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص31.

ومفهوم القوة يختلف باختلاف نوع العمل وطبيعة الواجبات المطلوبة في من يقوم به.

يقول ابن تيمية والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب والخبرة بالحروب والمخادعة فيها، فإن الحرب خدعة، وإلى القدرة على أنواع القتال [1].

والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام [2].

وتتحدد الأمانة بخشية الله في أداء الواجب بالأمانة والنزاهة والتجرد دون محاباة أو ظلم أو محسوبية أو إغراء أو رهبة لمخلوق، وقد ألزم الإسلام ولاة الأمور باختيار الأصلح لملء الوظيفة العامة، وفي ذلك يقول الرسول الكريم "من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله"، كما يقول "أيما رجلاً استعمل رجلا على عشرة أنفس وهو يعلم أن في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين" [3].

وقد رأينا أن معيار الكفاءة والعلم والعدالة والقوة والأمانة من القواعد التي أخذ بها الإسلام في اختيار الموظفين، وإذا كان الشخص غير قادر على أداء الوظيفة لا تسند إليه، فها هو الصحابي الجليل أبو ذر الغفاري رضي

(1) د. احمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، (الطبعة الثانية، العين:، نفس المؤلف)، 1981)، ص80.
(2) المرجع السابق، ص80.
(3) المرجع السابق، ص81.

الله عنه يطلب من رسول الله ρ أن يعينه في بعض الوظائف العامة فقال يا رسول الله ألا تستعملني فقال الرسول ρ: "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإني أحب لك ما أحب لنفسي، وأنها أمانة، وأنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه منها) [1]، ويرفض تولية أبا ذر الوظيفة لأنه وجد فيه ضعفاً بالرغم مما قال الرسول في وصف أبى ذر "ما أظلت الخضراء ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبى ذر" [2].

ويقول الرسول ρ: "ما من راع يسترعيه الله رعية، يموت يوم يموت، وهو غاش لها إلا حرم الله عليه رائحة الجنة" [3]، وقال الرسول ρ أيضاً "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قيل يا رسول الله، وما أضاعتها قال: إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة" [4].

وكانت هناك وظائف خاصة يختار لها بعض الأشخاص في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام وكان ذلك يتوقف على أهمية الوظيفة [5].

فقد كان علي بن أبي طالب كاتب العهود والصلح وكان الحارث بن عوف المري على خاتمه، وخاتمه من حديد ملون عليه فضة نقش ثلاثة أسطر محمد سطر، ورسول سطر، الله سطر، وكان يضع خاتمه عند حنظلة بن الربيع بن صيفي بن أخي أكتم، وكان معيقيب بن أبي فاطمة يكتب مغانم

(1) د. عبدالشافي محمد عبداللطيف، الإدارة في الإسلام، (القاهرة: المؤسسة الثقافية العمالية، 43)، ص85.
(2) د. احمد إبراهيم أبو سن، مرجع سبق ذكره، ص81.
وراجع أيضاً: د. علي عبدالقادر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص32
(3) د. القطب محمد القطب طبلية، نظام الإدارة في الإسلام، دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، (الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي، 1978)، ص132.
(4) المرجع السابق، ص130.
(5) محمد كرد علي، مرجع سبق ذكره، ص13، 14.

الرسول، وكذلك كعب بن عمرو بن زيد الأنصاري كان يقال له صاحب المغانم، وكان حذيفة بن اليمان يكتب خرص تمر الحجاز [1]، (أي تقدير كميته)، والزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يكتبان أموال الصدقات، والمغيرة بن شعبة والحصين بن نمير يكتبان المداينات والمعاملات، وكان زيد بن ثابت ترجمان بالفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية.

وورد أن أصحاب القضاء على عهد الرسول كانوا ستة، عمر وعلي وعبدالله بن مسعود وأبي بن كعب وزيد بن ثابت وأبو موسى الأشعري [2].

2-الاختيار في عهد الخلفاء الراشدين:

هذا وقد سار الخلفاء الراشدون على نهج الرسول ρ، وكان الاختيار يتم وفق الأسس التالية:

أ-الاختيار على أساس الكفاءة والصلاحية:

أي اختيار الشخص الصالح المناسب للعمل، واستبعدوا تماماً الاختيار على أساس المحسوبية والصداقة والقرابة، فكان معيار الكفاءة والعلم، والعدالة، والقوة، والأمانة، وهذه الصفات إذا ما توافرت في شخص ما فإنه يكون صالحاً لتولي الوظيفة [3].

---

(1) س. أ. ق، حسيني الإدارة العربية، ترجمة الدكتور إبراهيم أحمد العدوى، مراجعة عبدالعزيز عبدالحق، (القاهرة: مكتبة الآداب، 1949)، ص46.
الأصل بعنوان (ARAB ADMINISTRATION) المجلد الأول.

(2) عبدالحي الكتاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 256: 264.
راجع أيضاً: د. علي عبدالقادر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص36

(3) د. عبدالقادر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص57.

فها هو أبو بكر الصديق رضي الله عنه يقول ليزيد عندما بعثه إلى الشام "يا يزيد.. إن لك قرابة عسيت أن تؤثرهم بالأمارة، وذلك أكبر ما أخاف عليك فإن رسول الله ρ قال "من ولى من أمور المسلمين شيئاً فأمر عليهم أحداً محاباة له بغير حق فعليه لعنة الله، لا يقبل الله منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم، ومن أعطى أحداً من مال أخيه محاباة له فعليه لعنة الله – أو قال برئت منه ذمة الله – أن الله دعا الناس إلى أن يؤمنوا بالله فيكونوا حمى الله، فمن انتهك في حمى الله شيئاً بغير حق فعليه لعنة الله – أو قال: برئت منه ذمة الله – عز وجل".

ويعزل أبو بكر عبيدة بن الجراح ويعين مكانه خالد بن الوليد لقتال العدو في الشام [1].

كما يروي أن سيدنا عمر رفض إلحاح أصحابه في أن يولي ابنه عبدالله منصباً من مناصب الدولة رغم أنه رجل تقي وعادل، ثم رفض أيضاً أن يرشحه للخلافة بعده ضمن الستة الذين رشحهم ليختاروا من بينهم خليفة، قائلاً: "حسب آل عمر أن يحاسب منهم واحد هو عمر" [2].

وكان يلتزم بهدي رسول الله ρ في اختياره وتعيينه للموظفين [3] ونشير إلى أهمها فيما يلي:

- القوة.

(1) المرجع السابق، نفس الصفحة.
(2) د. أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سبق ذكره، ص81.
(3) د. عبدالشافي محمد عبداللطيف، مرجع سبق ذكره، ص63 – 66.

- الهيبة مع التواضع.
- الرحمة بالناس.
- أن طالب الولاية لا يولى.

وكان عمر يقول أني لا أتحرج أن استعمل الرجل وأنا أجد أقوى منه فعزل شرحبيل من ولايته على الشام وأسند عمله إلى معاوية بن أبي سفيان [(1)].

وهذا علي بن أبي طالب كتب إلى ولاته كتاباً يقول فيه "انظر في أمور عمالك فاستعملهم اختباراً ولا تولهم محاباة وأثرة" [(2)].

ب-اختيار الموظفين عن طريق الاختبار:

وكان الخليفة عمر بن الخطاب عندما يختار عاملاً يقوم باختباره فإذا وجده كفء للعمل الذي أراده يعينه.. فأراد أن يكون كعب بن سور لوظيفة عامة وكان يجلس عنده، فجاء عمر امرأة تشتكي زوجها فقال لكعب أقض بينهما فلما قض بما أحبه، وما لم يخطر له على بال قال لكعب: أذهب قاضياً على البصرة.

وكان عمر رضي الله عنه يستشير أصحابه في ترشيح أحد العاملين في ضوء مواصفات يحددها لهم فها هو يقول لأصحابه: دلوني على رجل استعمله في أمر قد دهمني فقولوا ما عندكم، فإني أريد رجلاً إذا كان في

---

(1) د. علي عبدالقادر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص59.
(2) المرجع السابق، ص60.

القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم، وإذا كان فيهم هو أميرهم، كان كأنه أحد منهم، فاختاروا شخصاً تتوفر فيه هذه المواصفات وقام عمر بتعيينه [1].

وإذا حدث أن تكافأ أفراد كثيرون في مرحلة الاختيار ولم يعرف أيهم أصلح من الآخرين فإن القرعة كانت الأسلوب السليم للاختيار، يقول ابن تيمية أن تكافأ رجلان أو أخفى أصلحهما أقرع بينهما كما أقرع سعد بن أبي وقاص بين الناس يوم القادسية لما تشاجروا على الأذان [2].

وكان التعيين يتم في ضوء مواصفات محددة كما أسلفنا، فإذا ثبت تقصير أداء الموظفين، أو عدم مناسبتهم للعمل، يتم عزلهم وتعيين بدلاً منهم.

ج-قرارات التعيين في عهد الخلفاء الراشدين:

كانت قرارات التعيين تصدر من الخليفة مكتوبة أو شفوية في حضور شهود عيان وهم رجال الدولة المسؤولين، هذا إذا كان مقر العمل قريب، أما إذا كان بعيد فكان يكتب الخليفة كتاب يقول فيه بعثت فلاناً وأمرته بكذا... الخ، حتى يكون ذلك دليلاً واضحاً يلتزم به باقي المسلمين ويكونون على علم بأن هذا الموظف إنما يعمل لحساب الخليفة وبقرار منه.

فعمر بن الخطاب عندما استعمل حذيفة بن اليمان على المدائن كتب في عهده أن أسمعوا له وأطيعوه وأعطوه ما سألكم، فلما قدم المدائن استقبله الدهاقين [3]، فلما قرأ عهده قالوا: سلنا ما شئت... الخ [4].

(1) د. أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سبق ذكره، ص84.
(2) المرجع السابق، ص84.
(3) د. علي عبدالقادر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص65.
(4) الدهاقين أصحاب الأملاك من العجم.

مفهوم الانتقاء والتعيين

تمثل وظيفة الانتقاء والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفتي توصيف الوظائف وتخطيط القوى العاملة، حيث تنتهي وظيفة تخطيط القوى العاملة من تحديد أنواع وأعداد الكفايات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف البنك، وتعمل وظيفة الانتقاء والتعيين على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ.

ووظيفة الانتقاء هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل، وبمعنى آخر تهدف عملية الانتقاء إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدمة للعمل[1].

ويمكن تحديد الهدف من وظيفة الانتقاء والتعيين في البحث عن اختيار أفضل الأفراد المؤهلين لشغل وظائف محددة وتعيينهم في أنسب الوظائف لمؤهلاتهم.

وحينما تقوم إدارة الأفراد باستلام طلبات تعيين الأفراد من مختلف الإدارات بالبنك، تبدأ فوراً في مسح لمصادر الأفراد المختلفة الداخلية والخارجية منها، والعبرة دائماً بكفاءة وفاعلية قرار عملية الاختيار، فقد يكون من المناسب مشاركة عدد كبير من المديرين التنفيذيين مع أخصائي الأفراد، وسوف نتناول فيما يلي مصادر الحصول على الأفراد.

مصادر الحصول على القوى العاملة

تنقسم هذه المصادر إلى نوعين مصادر داخلية وأخرى خارجية

1-المصادر الداخلية:

وتقضي هذه السياسة بإعطاء فرصة للعاملين داخل البنك بأن يتقلدوا بعض الوظائف الشاغرة وذلك بترقيتهم إليها، وعادة ما تعلو هذه الوظيفة

(1) علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية (القاهرة: دار المعارف بمصر، 1970)، ص146.

التي يشغلها الموظف [1] أو النقل إلى وظيفة ذات مسؤوليات وسلطات أعلى والنقل في هذه الحالة يعتبر ترقية أيضاً، ومن النتائج الإيجابية لهذا الأسلوب توافر المعلومات الكافية لدى البنك عن العاملين بالإضافة إلى الأثر المعنوي الذي ينعكس على جميع العاملين ويكون حافزاً لهم لزيادة جهودهم [2]، إلا أنه يعيب هذا الأسلوب حرمان البنك من انتقاء دم جديد أو عدم توافر الكفاءات لشغل الوظائف الخالية [3].

(1) د. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة (القاهرة: مكتبة غريب، 1973)، ص126.
(2) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، ص147.
(3) المرجع السابق، نفس الصفحة.

2-المصادر الخارجية:

ونشير فيما يلي إلى أهم المصادر الخارجية التي تلجأ إليها البنوك الإسلامية للحصول على احتياجاتهم من الأفراد.

أ - الطلبات الشخصية: التي يقدمها أصحابها وينتظرون استدعاء البنك لهم وتستخدم في الوظائف التي لا تحتاج إلى خبرة معينة أو توافر قدرات محددة.

ب - الإعلان: في أي من وسائل الإعلام صحافة، تليفزيون... الخ، ويتضمن إعلان بيانات واضحة ومحددة عن الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها والمؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها ويعتبر من أهم الوسائل [1].

ج - الكليات، المعاهد، المدارس، تعتبر من المصادر التي تمد البنوك باحتياجاتها من الموارد البشرية بعد تخرجهم [2].

د - توصيات موظفي البنك: ويرتكز على توصيات صادرة من موظفي البنك لبعض أقربائهم واصدقائهم .

---

(1) Donald B. Summers, Personnel Mangement in Banking (Boston: Mc Graw-Hill Book Company, 1981) P.166.

(2) Ibid., P. 166

ومهما كان المصدر الذي يلجأ إليه البنك للحصول على احتياجاته من القوى العاملة يجب أن يتسم الانتقاء بالموضوعية والانتظام والأحكام، ويجب البعد بعملية الانتقاء عن الوساطة والمحسوبية والقرابة والمجاملة [1].

والبنك الذي يفقد القدرة على جذب النوعية المناسبة من الأفراد التي يحتاج إليها وانتقاء أفراد لا تتوافر فيهم مطالب التأهيل فإن مثل هذا البنك سوف يكون في طريقة إلى الانحدار [2].

(1) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، ص165.
(2) شوقي حسين عبدالله، سياسات الأفراد (القاهرة: دار النهضة العربية، 1978)، ص13.

مزايا الاختيار السليم

والاختيار السليم يوفر مجموعة من المزايا نشير إلى أهمها فيما يلي:

1 - بالنسبة للفرد يحقق الاختيار السليم الشعور بالرضاء والسعادة مما يدفعه إلى الإقبال عليه بحماس وغيره والانتظام متحملاً مسؤولياته، وكذا إحراز التقدم وزيادة الأجر والاستقرار والأمن [1].

2 - وبالنسبة للعمل فالاختيار الموفق يعمل على إتقان الأداء، ورفع مستوى الجودة، وسرعة الإنجاز، وتحقيق رضاء العملاء وجذبهم للبنك وانخفاض معدل الدوران والغياب والمرض، وبالتالي خفض التكلفة، وهذا يزيد من أرباح البنك، ويشجع على التوسع، وزيادة العمالة ورفع مستوى المعيشة.

وسوء الاختيار يعرقل من وقع عليهم الاختيار، فلا يصيبون من الكسب إلا القليل، وتضيع عليهم فرص التقدم، فكأن سوء الاختيار وسوء الطالع صنوان لا يفترقان، وهذا المآل يؤثر في معنوياتهم ويؤدي إلى شيء من الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، فتتسع شقة الخلاف بينهما بشكل ينعدم معه التعاون وتزداد عوامل عدم الثقة وتتدهور العلاقات، الأمر الذي يهدد كيان وسمعة البنك [2].

---

(1) محمد ماهر عليش، مرجع سبق ذكره، ص325.

(2) محمد محمد علي سالم، دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد، الجزء الأول (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1964)، ص132.

المبحث الثاني
الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات البنوك لسياسة الانتقاء والتعيين.
2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة الانتقاء والتعيين.
3 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة الانتقاء والتعيين.
4 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة الانتقاء والتعيين.

ثانياً: معامل الارتباط بين الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة الانتقاء والتعيين.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من جزئيات سياسة الانتقاء والتعيين (كا2).

أولاً: تحليل التباين:

1-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات البنوك لسياسة الانتقاء والتعيين:

(1/6) جدول تحليل التباين لدرجات الأهمية لسياسة الانتقاء والتعيين في البنوك المختلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين البنوك	30.62500	2	15.31250	0.35675
داخل البنوك	4935.93750	115	42.92119	-

من الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة تقل عن الجدولية وهذا يوضح أنه لا توجد فروق بين وجهة نظر العاملين في البنوك تجاه أهمية سياسة الانتقاء والتعيين في البنوك المختلفة.

(2/6) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الأهمية لسياسة الانتقاء والتعيين في البنوك المختلفة

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
أ	24	42.375	10.742
ب	45	43.289	4.359
ج	49	43.755	5.173

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فرق بين المتوسطات لوجهة نظر العاملين في البنوك تجاه أهمية سياسة الانتقاء والتعيين، وهذا يؤكد ما ورد في الجدول رقم (6) السابق.

2-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة الانتقاء والتعيين:

(3/6) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق

لسياسة الانتقاء والتعيين في البنوك المختلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين البنوك	388.12500	2	194.06250	4.99909
داخل البنوك	4464.25000	115	38.81956	-

من الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة أكبر من (ف) الجدولية، وعلى ذلك توجد فروق جوهرية بين وجهة نظر البنوك الثلاثة تجاه درجات تطبيق سياسة الانتقاء والتعيين وقد يرجع ذلك إلى عدم وضوح وفهم أهمية انتقاء الموارد البشرية في البنوك، حيث اتضح للباحث من خلال مقابلاته عدم وجود أي اهتمام بانتقاء القوى العاملة المطلوبة لهذه البنوك.

(4/6) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية

لدرجات التطبيق للسياسة في البنوك المختلفة

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
أ	24	28.667	7.803
ب	45	33.111	5.701
ج	49	33.224	5.607

من الجدول السابق يتضح أن البنك (ج) يحتل المرتبة الأولى في تطبيقه لسياسة الانتقاء والتعيين، يليه البنك (ب) ثم البنك (أ) وهذا الترتيب على أساس المتوسطات.

3-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة الانتقاء والتعيين:

(5/6) جدول تحليل التباين لدرجات الأهمية لسياسة الانتقاء والتعيين للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	388.62500	2	194.31250	4.88122
داخل المستويات الإدارية	4577.93750	115	39.80815	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة، أكبر من (ف) الجدولية وهذا يوضح أنه توجد اختلاف بين المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) في وجهة نظرها تجاه أهمية سياسة الانتقاء والتعيين في البنوك الإسلامية، وقد يكون ذلك راجع إلى عدم وضوح مفهوم الانتقاء بالأسلوب العلمي لبعض مفردات البحث، وقد يكون ذلك بسبب عدم إعطاء بعض هذه البنوك الاهتمام الملائم لعملية الانتقاء في ضوء معايير محددة.

(6/6) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة الأهمية لسياسة الانتقاء والتعيين للمستويات الإدارية في البنوك

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	47.071	5.133
إدارة وسطى	35	44.543	4.017
إدارة تنفيذية	69	41.899	7.267

يتضح من الجدول السابق تفاوت المتوسطات بين المستويات الإدارية المختلفة مما يوضح وجود اختلاف بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية تجاه أهمية سياسة الانتقاء والتعيين، والإدارة العليا تحتل المرتبة الأولى في إدراكها لأهمية الانتقاء تليها الإدارة الوسطى، ثم التنفيذية.

4-تحليل التباين بين الكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة الانتقاء والتعيين:

(7/6) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق لسياسة الانتقاء والتعيين للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	203.00000	2	101.50000	2.51055
داخل المستويات الإدارية	4649.37500	115	40.42935	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية، ويتضح عدم اختلاف وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) تجاه تطبيق سياسة الانتقاء والتعيين.

(8/6) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات التطبيق لسياسة الانتقاء والتعيين للمستويات الإدارية في البنوك

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	35.286	5.484
إدارة وسطى	35	32.886	4.768
إدارة تنفيذية	69	31.319	6.994

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق جوهرية بين المتوسطات التي تعبر عن وجهات نظر المستويات الإدارية تجاه درجات تطبيق سياسة الانتقاء والتعيين، والفرق الظاهر أمامنا يمكن إرجاعه إلى اعتبارات الصدفة.

ثانياً: معامل الارتباط:

5-معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة الانتقاء والتعيين:

(9/6) جدول يبين معامل الارتباط بين درجات أهمية سياسة الانتقاء والتعيين وبين درجات تطبيقها

الإحصاء	معامل ارتباط (بيرسون)	قيمة ت	مستوى الدلالة

سياسات الأفراد			
الانتقاء والتعيين	0.46	5.57	0.001

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

وجود ارتباط بين درجات أهمية سياسة الانتقاء والتعيين وبين درجات تطبيق هذه السياسة في الواقع العملي في البنوك قدره 0.46، وعند مستوى دلال 0.001، وهو ارتباط ضعيف نسبياً أي الأهمية لا يصاحبها التطبيق، وبنفس القدر.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من جزئيات سياسة تقويم الأداء (كا2) [1]:

تسهيلاً لعرض تقديرات العاملين أمام كل جزئية من جزئيات سياسة الانتقاء والتعيين في حالة دلالة كا 2، فإن الباحث سوف يقوم بجمع نسب العمود الأول (هام جداً) مع العمود الثاني (هام إلى حد كبير) ويعتبر أن ذلك هام ثم متوسط الأهمية، ثم يجمع العمود الرابع قليل الأهمية والعمود الخامس غير هام ويعتبره غير هام هذا بالنسبة للأهمية، ويتم نفس الشيء بالنسبة

(1) تم الكشف عن جداول (كا2) فوجد الآتي:
- إذا كانت كا2 أعلى من 11.070 تكون دالة عند 0.05.
- إذا كانت كا2 أعلى من 15.086 تكون دالة عند 0.01.

لمستويات التطبيق حيث يجمع نسب العمود الأول والثاني ويعتبر هذا تطبيق لهذا العنصر، ثم متوسط التطبيق، ثم تجمع نسب العمود الرابع والخامس ويعتبر ذلك عدم تطبيق لهذا الجزء.

1-بدراسة الجدول رقم (5) ملحق رقم (3) والخاص بتقديرات العاملين لمستويات الأهمية لجزئيات سياسة الانتقاء والتعيين يتضح أن (كا2) دالة بالنسبة لجميع عناصر هذه السياسة عدا واحدة، لذلك يمكن ترتيب كل جزئية على أساس مستوى الأهمية ترتيباً حقيقياً كما يلي:

- بالنسبة لأهميته أن يكون للعاملين في البنوك الإسلامية مواصفات خاصة، نجد أن هناك نسبة قدرها 95.73% ترى أنها هامة.
- بالنسبة لأهمية حرص البنك الإسلامي على انتقاء العاملين فيه، هناك نسبة قدرها 99.15% ترى أنها هامة.
- بالنسبة لأهمية انتقاء العاملين في البنوك الإسلامية وفق معايير خاصة، نجد أن هناك نسبة قدرها 96.58% ترى أنها هامة.
- بالنسبة لأهمية الضرر الناتج عن اختيار عاملين غير أكفاء، هناك نسبة قدرها 97.43% ترى أهميتها.
- بالنسبة لأهمية تفضيل البنك لتعيين الأقارب والأصدقاء، نجد أن هناك نسبة قدرها 45.69% ترى أنها هامة، ونسبة قدرها 4052% ترى أنها غير هامة، ونسبة قدرها 13.79% ترى أنها متوسطة الأهمية.

- بالنسبة لأهمية استخدام الاختبارات التحريرية في الانتقاء، نجد أن هناك نسبة قدرها 67.24% ترى أنها هامة، 20.69% ترى أنها متوسطة الأهمية، ونسبة قدرها 12.07% ترى عدم أهميتها.
- بالنسبة لأهمية المقابلات للكشف عن الاتجاهات، نجد أن هناك نسبة قدرها 93.10% ترى أنها هامة.
- بالنسبة لأهمية الخبرة السابقة في البنوك التجارية، نجد أن هناك نسبة قدرها 60.34% ترى أنها هامة، 23.28% ترى أنها متوسطة الأهمية، ونسبة قدرها 16.39% ترى عدم أهميتها.
- بالنسبة لأهمية تفضيل خريجي جامعة الأزهر عند الانتقاء نجد أن (كا2) غير دالة وبالتالي لا توجد فروق بين مستويات الأهمية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية حول هذه العبارة، وإذا وجدت فروق فهي ترجع إلى عامل الصدفة وحده.
- بالنسبة لأهمية الاستعانة بخبراء متخصصين عند الانتقاء، نجد أن هناك نسبة قدرها 53.92% ترى أنها هامة، وهناك نسبة قدرها 25.21% ترى أنها غير هامة ونسبة قدرها 20.87% ترى أنها متوسطة الأهمية.
- وبالنسبة لأهمية فصل وظيفة الانتقاء عن شؤون الموظفين في المرحلة الأولى من عمل البنك، نجد أن هناك نسبة قدرها 60.53% ترى أنها هامة، ونسبة قدرها 24.56% ترى أنها غير هامة، ونسبة قدرها 14.91% ترى أنها متوسطة الأهمية.

ومن الجدول السابق يتضح أن هناك شبه إجماع وبنسبة عالية على أهمية سياسة الانتقاء والتعيين في البنوك الإسلامية.

2-بدراسة الجدول رقم (6) بالملحق رقم (3) والخاص بتقديرات العاملين لمستوى تطبيق عناصر سياسة الانتقاء والتعيين، يتضح أن (كا 2) غير دالة بالنسبة لمستوى تطبيق مجموعة من جزئيات سياسة الانتقاء والتعيين هي:

- مستوى تطبيق سياسة تعيين الأقارب والأصدقاء.
- مستوى تطبيق استخدام الاختبارات التحريرية في عملية الانتقاء.
- مستوى تطبيق فصل الانتقاء عن شؤون الموظفين في المرحلة الأولى من عمل البنك.

وعلى ذلك لا توجد فروق في تقدير مستوى التطبيق لهذه العناصر، وإذا وجدت أية فروق فهي ترجع إلى عوامل الصدفة.

- إن (كا2) دالة بالنسبة لمستوى تطبيق باقي جزئيات سياسة الانتقاء والتعيين، وبناء عليه توجد فروق في مستويات التطبيق، ويمكن ترتيبها على هذا الأساس ترتيباً حقيقياً كما يلي:
- بالنسبة لمستوى تطبيق المواصفات الخاصة للعاملين في البنوك الإسلامية، نجد أن هناك نسبة قدرها 51.28% ترى أنها مطبقة، ونسبة قدرها 28.21% ترى أنها متوسطة التطبيق، ونسبة قدرها 20.51% ترى أنها غير مطبقة.

- وبالنسبة لمستوى تطبيق حرص البنك على انتقاء العاملين فيه، نجد أن هناك نسبة قدرها 59.48% ترى أنه مطبق، وهناك نسبة قدرها 25.86% ترى أنه متوسط التطبيق، ونسبة قدرها 14.65% ترى أنها غير مطبقة.
- وبالنسبة لانتقاء العاملين في البنوك الإسلامية وفق معايير خاصة نجد أن هناك نسبة قدرها 54.83% ترى أنها مطبقة، 50% ترى أنها متوسطة التطبيق، 18% ترى أنها غير مطبقة.
- وبالنسبة لاختيار عاملين أكفاء نجد أن هناك نسبة قدرها 42.61% ترى أنها غير مطبقة، ونسبة قدرها 32.17% ترى أنها متوسطة التطبيق ونسبة قدرها 25.21% ترى أنها مطبقة.
- وبالنسبة لتطبيق الاختبارات للكشف عن الاتجاهات، نجد أن هناك نسبة قدرها 68.11% ترى أنها مطبقة، ونسبة قدرها 18.1% ترى أنها متوسطة التطبيق، ونسبة قدرها 13.79% ترى أنها غير مطبقة.
- وبالنسبة لانتقاء عاملين لهم خبرة سابقة في البنوك التجارية، نجد أنها مطبقة بنسبة قدرها 43.59%، وهناك نسبة 41.88% ترى أنها متوسطة التطبيق، وهناك نسبة قدرها 14.53% ترى أنها غير مطبقة.
- وبالنسبة لاستعانة البنوك بخبراء لعملية الانتقاء، نجد أن هناك نسبة قدرها 62.83% ترى أنها غير مطبقة، ونسبة قدرها

22.12% ترى أنها مطبقة، ونسبة قدرها 15.4% ترى أنها متوسطة التطبيق.

وبدراسة الجدول السابق يتضح انخفاض نسبة تطبيق عناصر سياسة الانتقاء والتعيين، هذا رغم الأهمية الكبيرة التي يراها العاملون تجاه تطبيق هذه السياسة، وهذا يفسر ضعف معامل الارتباط بين الأهمية والتطبيق.

الفصل السابع
مشكلات التهيئة المبدئية والتدريب

المبحث الأول: التهيئة المبدئية والتدريب:

- التهيئة المبدئية والتدريب في الإسلام.
    - مفهوم وأهمية التدريب.
    - التعليم والتدريب.
    - الاحتياجات التدريبية.
    - إعداد البرامج التدريبية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين البنوك لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين المستويات الإدارية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب (كا2).

الفصل السابع
التهيئة المبدئية والتدريب

- التهيئة المبدئية والتدريب في الإسلام.
- مفهوم وأهمية التدريب.
- التعليم والتدريب.
- الاحتياجات التدريبية.
- إعداد البرامج التدريبية.

التهيئة المبدئية والتدريب في الإسلام

لا يصلح آخر هذه الأمة إلا بما صلح به أولها، لذا حرص القرآن الكريم على أن يحفظ للمسلمين قيم الإعداد والتهيئة وموقعها من بناء هذه الأمة [1]، والاتباع وليس الابتداع هو المنهج العملي للاقتداء بسنة سيدنا رسول الله عليه الصلاة والسلام، انظر قوله تعالى: **(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآَخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا)** [الأحزاب: 21].

وقد يجد الباحث أنه من المناسب أن نشير بإيجاز إلى منهج إعداد وتهيئة سيدنا رسول الله ρ، لأن هذا الإعداد وهذه التربية من صنع الله سبحانه وتعالى لنبيه المصطفى، ثم نعرض لمنهج الرسول في إعداده وتدريبه لصحابته الأجلاء رضوان الله عليهم.

1-التهيئة والإعداد لسيدنا رسول الله ρ:

- أن خط الكمال الوراثي لم ينقطع أبداً بين إبراهيم خليل الله وبين محمد خاتم النبيين إذ لم تسقط منه حلقه ولم تحل منه عروة فسيرة آبائه وأجداده خيار من خيار.

(1) د. حسن صالح العناني، التهيئة والإعداد لسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم (قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1983)، ص186.

- الدروس المستفادة من "يتم" رسول الله ρ فوفاة والده وهو في بطن أمه، ووفاة أمه وهو في الخامسة، ووفاة جده وهو في الثامنة، لإعداده لتحمل أقصى الصدمات وأشدها عند تصديه للبلاغ.
- زهد المرضعات في سيدنا محمد ρ، وجده سيد قريش، وهذا يوضح لنا قيم جده الخالية من الإرهاب والجبر.
- دروس التهيئة للاعتماد على النفس واستقامة اللهجة العربية الفصيحة، والقوة البدنية وذلك عندما أخذته حليمة السعدية إلى مضارب بني سعد وهو طفل.
- دروس التهيئة والإعداد في مجال القيادة وحل المنازعات بين الناس وكيفية التعامل معهم، وذلك من خلال اصطحاب جده عبدالمطلب للحفيد المبارك في مجلسه رغم تعارض ذلك مع أعراف البيئة وتقاليدها، فلم يكن يسمح للأطفال بمصاحبة الكبار.
- دروس التهيئة في البر بالارحام، وإمكان التعاون في أمور الدين والدنيا مع الناس حتى ولو اختلفت العقائد، وذلك من خلال كفالة عمه أبو طالب والصلة القوية التي ربطت بينهما واستمرت بعد الدعوة إلى الإسلام.
- دروس التهيئة في مجال الأسفار والانتقال وهو في الثامنة عشرة من عمره، وفيها اكتسب مهارة الاتصال، ومعرفة الأسواق، والعوامل التي تتحكم في العرض والطلب والصبر على احتمال

مشاق السفر، والإلمام بالخبرات الاقتصادية التي تحتاج إليها الشعوب والأمم.

- الممارسة التي تتسم بسرعة التصرف والحسم في مواجهة المشاكل وإنهاء الخلاف، وتحقيق رضاء الجميع، فقد اختلفت قريش على الحجر الأسود ومن يقوم بوضعه في مكانه وكان احتكامهم لأول داخل عليهم، وكان أو داخل الكعبة هو رسول الله ρ، وأعطى درساً عليه الصلاة والسلام في أعمال العقل وحل النزاعات وحسمها من خلال الاحتكام إلى العقل وليس السيف.
- دروس التهيئة في مجال الاستقلال باتخاذ القرار بعد التأمل المستقل المجرد، والمراجعة الشاملة والدقيقة لمحصلات القيم والخبرات والمعارف بعيداً عن المؤثرات والمعوقات – ووصولاً إلى عبادة الله سبحانه وتعالى [1].

وجاءت لحظة الوحي وتكاملت في الصادق الأمين كل معالم الإعداد والاستعداد التي جعلت منه بفضل الله أكمل وأصلح إنسان لتحمل الدعوة، وكانت أول آية في القرآن: **(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ)** [العلق: 1].

2-التهيئة والإعداد لصحابة رسول الله ρ:

وتتابعت مواقف الرسول ρ في تربية وتعليم وتدريب أصحابه على تحمل مشاق الدعوة، وإبلاغها حتى ارتبطت النتائج بالمسببات وكان حصيلة

(1) المرجع السابق، ص ص 187 – 190.

تهيئة وإعداد "رسول الله ρ" قوله "أصحابي كالنجوم بأيهم اقتديتم اهتديتم" وكان ذلك تعبيراً عن المستوى العلمي والعملي الذي وصل إليه صحابة الرسول ρ من خلال تربيته وإعداده لهم وفي هذا يقول الله تعالى: **(مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآَزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَى عَلَى سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آَمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا)** [الفتح: 29].

وهذا مثل ضربه الله تعالى لأصحاب النبي ρ، يعني أنهم يكونون قليلاً ثم يزدادون ويكثرون، فكان النبي ρ حين بدأ بالدعاء إلى دينه ضعيفاً، فيقوى حالاً بعد حال حتى يغلظ نباته وأفراخه، فكان هذا من أصح مثل وأقوى بيان(1).

ومن أبرز برامج التدريب شدة وقسوة على الصحابة في الحديبية من خلال عدة مواقف نشير إلى واحد منها فيما يلي:

وعد رسول الله ρ أصحابه بدخول مكة والمسجد الحرام إلى درجة أنهم أحرموا وساقوا الهدى أمامهم.

(1) المرجع السابق ذكره، ص187.

وقد حالت قريش بين المسلمين وبين دخول مكة ونزل الرسول على رغبتهم وأمر أصحابه بالتحلل من الإحرام، وكان ذلك موقفاً تدريبياً لاختبار قوة إيمان أصحاب النبي – فلم يسبق أن تخلفت نبوءته، وبشرياته، وأخباره.

وأثمرت نتائج الإعداد والتدريب والثقة في الله ورسوله فاستردوا صحابة الرسول طبيعتهم، وفاءوا لطاعة الله ورسوله، وعادوا أكثر طاعة وإيماناً وثباتاً وتصديقاً.

لذلك ونحن بصدد الصحوة الإسلامية لحركة البنوك الإسلامية، فليس أمامنا إلا طريق الإعداد والتهيئة والتدريب بنفس المنهاج الإسلامي الذي طبقه رسول الله ρ.

ويحث منهج الإسلام على العلم والتعلم، فيقول تعالى: **(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)** [طه: 114]، ويقول تعالى: **(وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ)** [النحل: 78]، ومنهج الإسلام في ذلك أن يتعلم الإنسان وينمي قدراته ليكون قادراً على أعمار الأرض واكتشاف النعم والطيبات التي خلقها الله على ظهر الأرض وفي باطنها وفي البحار والسموات بما يحقق مصالحه ومنافعه فيقول تعالى: **(وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآَيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ)** [الجاثية: 13].

وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب، واتقان العمل وإحسانه والتفاني واجب فينبغي التدريب لإتقان العمل وإحسانه والاجتهاد في تجويده (1).

وكان الرسول ρ يدرب أصحابه حينما يكلفهم بالأعمال فيقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه – قال بعثني النبي ρ قاضياً إلى اليمن فقلت يا رسول الله، إني شاب وتبعثني إلى أقوام ذوي أسنان، قال فدعا لي بدعوات، ثم قال إذا أتاك الخصمان فسمعت من أحدهما فلا تقضين حتى تسمع من الآخر فإنه أثبت لك (2).

ووظيفة الدعوة والبلاغ والهداية في الإسلام تحتاج إلى مهارات تحددت في هذا الحوار بين الله سبحانه وتعالى وسيدنا موسى، وقد حددها سيدنا موسى فهي فصاحة اللسان، وشد الأزر، واختيار من يصلحون لشد الأزر والمشاركة في الوفاء بالمهمة، قال تعالى: **(وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي * وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي)** [طه: 27: 32].

وفي آية أخرى ذكر سيدنا موسى صراحة المهارات التي يتمتع بها هارون فقال: **(وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي)** [القصص: 34].

ونرى سيدنا موسى طلب لنفسه في الآيات الأولى المهارات والعون من الله سبحانه وتعالى للوفاء بالمهمة وفي الثانية اختار أخيه هارون لتفوقه

(1) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، ص47.
(2) المرجع السابق، ص49.

في هذه المهارة واستجاب الله سبحانه وتعالى لسيدنا موسى، قال تعالى: **(قَالَ** قَدْ أُوتِيتَ سُؤْلَكَ يَا مُوسَى) [طه: 36]، وقال أيضاً: **(سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ)** [القصص:35].

وهذا يوضح أن الوفاء بالمهمات على الوجه الأكمل يتطلب توافر المهارات التي تمكن من أدائها والأخذ بالأسباب في توفير هذه المهارات والتدريب عليها ومداومة هذا التدريب باعتباره عملية مستمرة.

وفي خطابات الخلفاء الراشدين إلى عمالهم "يحدد بجلاء أن التدريب والمتابعة، والحث على العلم والتعلم عملية مستمرة لا تتوقف أبداً، كما أنهم كانوا يعلمون فضل العلم ومكانته والمرونة اللازمة في ممارسة تطبيق الشرائع، فقد لاحظ الأثرياء من أهل المحلة أن سيدنا عبدالله بن المبارك ينفق أمواله في مكان خارج المحلة – فسألوه فقال لهم: "أعرف مكان قوم لهم فضل وصدق أحسنوا طلب العلم والحديث ونشره بين الناس، بحاجة الناس إليهم احتاجوا، فإن تركناهم ضاع علمهم وإن أعناهم نشروا العلم في أمة محمد ρ، ولا أعرف بعد النبوة أفضل من بث العلم، وهذا يوضح لنا فضل العلم وأهله ووجوب رعاية الأولويات والمحافظة عليها، ويوضح بصورة أخرى المرونة في تطبيق نصوص الإسلام استلهاماً لروحه [1].

(1) د. حسن صالح العناني، خطبة الجمعة، (طلبة برنامج الفروع الثالث 8/28 – 1983/10/28)، (قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1983).

مفهوم وأهمية التدريب

أولاً: مفهوم التدريب:

يقصد بالتدريب كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها البنوك أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى العاملين تغييراً يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجيتهم.

والتدريب ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد بما ينعكس أثره على زيادة أهداف البنوك المحققة [1].

والتدريب ليس عملية منفصلة بذاتها، بل هو حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد توصيف الوظائف بما تتضمن من تحديد مطالب التأهيل في شاغل هذه الوظيفة، ثم تتجه إلى تحديد احتياجات البنك من القوى البشرية، ثم اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن تحديد الأفراد المناسبين للعمل، ومن ثم هناك احتمال لنجاحهم في تنفيذ واجبات وظائفهم، ثم يأتي بعد ذلك التهيئة المبدئية والتعريف بالبنك وفلسفة ونظام عمله وما يميز البنك الإسلامي عن غيره من البنوك، وطبيعة عمله ووظيفته التي

---

(1) William F. Glueck, Personnel :A Diagnostic Approach (Dallas: Business Publications, inc, 1978) P. 336

وراجع أيضاً:

Donald B. Summers, Personnel Management in Banking (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1981) P. 229

سيشغلها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم تأتي حلقة تقييم الأداء، والحكم على مدى كفاءة الفرد في ممارسة وتنفيذ واجبات وظيفته، والوقوف على نقاط الضعف في مستوى الأداء وأسباب هذا الضعف، ثم يبرز دور التدريب مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده للترقي إلى وظيفة أخرى أو النقل لمكان آخر [1].

ثانياً: أهمية التدريب:

تتضح أهمية التدريب لعدة أسباب أهمها:

1 - أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية والتعريف بأعباء الوظائف التي سيشغلونها بالبنك.

2 - أن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل يتنقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم، وعلى ذلك يتطلب الأمر إعادة تدريبهم عندما يتولون أو يرقون إلى وظائف أخرى غير وظائفهم الحالية [2].

3 - أن البنوك الإسلامية، تمارس نشاطاً جديداً مميزاً في مجال توظيف الأموال بالمشاركة والمرابحة والمضاربة، وهذا يتطلب

---

(1) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1981)، ص426.

(2) د. شوقي حسين عبدالله، سياسات الأفراد، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1978)، ص89.

تدريب الأفراد على هذا المجال الجديد، كما أن أساليب ووسائل الاستثمار تحتاج إلى تنمية مهارات العاملين لاستخدامها بكفاءة.

4 - أن هناك حدود لاستخدام العاملين المتاحين حالياً، نظراً لعدم توافر المعلومات لديهم عن تطبيق الاقتصاد الإسلامي في الواقع العملي من خلال المؤسسات المالية الإسلامية، وهذا يتطلب إعطاء تدريب لأولئك العاملين.

5 - يساهم التدريب في علاج مشكلات الغياب والانقطاع عن العمل الناتجة عن عدم الرضا عن العمل، أو عدم تناسب العمل مع استعدادات الأفراد [1].

6 - يساهم التدريب في تحسين مستوى ونوع الخدمات المصرفية التي يقدمها الأفراد إلى عملاء البنك، ومعاملة العملاء تتوقف إلى حد ما على نوع التدريب الذي يحصلون عليه [2].

7 - يعمل التدريب على تخفيض الفاقد من وقت العاملين، ويعمل أيضاً على إدارة الآلات والمعدات المستخدمة في البنك بكفاءة ويقلل من تكلفة صيانتها.

---

(1) د. عاطف عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الطبعة الثامنة، القاهرة: 1978)، ص491.

(2) William F. Glueck, Op. Cit., P. 339

التعليم والتدريب:

من فضل الله تعالى على الإنسان أن زوده باستعداد فطري للتعلم واكتساب المعرفة والعلوم والمهارات والصناعات مما يزيد من قدرته على تحمل مسؤولية الحياة على الأرض وعمارتها، ومما يمكنه من تنمية قدراته ومهاراته بما يكفل له بلوغ ما شاء الله تعالى له من الكمال الإنساني [1].

والتعليم ضرورة اجتماعية تتولاه الدولة، ويعتبر مقياس لمدى تقدم الدولة ونجاحها في المجالات المختلفة [2].

ويعني التعليم بزيادة المعلومات العامة ومستوى الفهم للبيئة الكلية التي يتلقى فيها المتعلم تعليمه [3]، أي أن التعليم هو القاعدة العريضة التي يستند عليها الإنسان في معرفة الأشياء والظواهر والنظريات والمبادئ والقيم التي قد تساعده على حل مشاكله وتأهيل الفرد للدخول في الحياة العامة، والتعليم بذلك يهتم أساساً بالمعارف ويركز على الموضوع [4]، بالإضافة إلى عموميته ورسميته [5].

أما التدريب فهو أكثر تخصصاً، وهو يدور في نطاق أضيق أو أشد تحديداً من نطاق التعليم، فهو يهدف إلى إتقان عملية بذاتها، أو القيام بواجب

---

(1) د. محمد عثمان نجاني، القرآن وعلم النفس، (القاهرة: دار الشروق، 1982)، ص141.
(2) د. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة (القاهرة: مكتبة غريب، ص 197)، ص401.
(3) د. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة غريب)، ص364.
(4) د. عبدالكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980)، ص .
(5) د. منصور أحمد منصور، المرجع السابق، ص401.

محدد، أو تحسين أداء وظيفة معينة [1]، أي يرتكز في مفهومه على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما أو يحل مشكلة أو مشاكل معينة.

وإذا كان التعليم يرتكز على العمومية فنجد التدريب يرتكز على التخصص، ويهتم بالفرد المتدرب، ويركز على الشخصية لا على المعلومات الإضافية فمحور العملية التدريبية هو الفرد، وليس موضوع التدريب [2].

وبالتالي نجد هناك ارتباطاً كبيراً بين التعليم والتدريب، والفرق بينهما ليس محدداً ودقيقاً، فهما متلازمان ومكملان لبعضهما البعض، فالتدريب يستند على التعليم ينهل منه، ويأخذ منه ما هو ضروري لوضعه في مجال التطبيق والاختبار [3].

وغني عن البيان أنه لكي يحقق التعليم والتدريب أهدافهما يجب أن يتوافر الدافع على التعليم أو التدريب أو تنمية القدرات، فكلما كان الدافع قوياً كلما زادت فرص التعليم أو التدريب، وتوافر الدافع يدفع الفرد لبذل الجهد للوصول إلى الهدف [4].

(1) د. علي عبدالوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، الجزء الأول، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1974، ص249.
(2) د. عبدالكريم درويش، مرجع سبق ذكره، ص596.
(3) د. منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص401.
(4) د. محمد عثمان نجاتي، مرجع سبق ذكره، ص152.

الاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يقوم عليه التدريب [1]، ولكي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية يجب تحليل التنظيم والعمل والفرد:

1 - دراسة وتحليل التنظيم للتأكد من حاجة البنك إلى التدريب، وتحليل بعض المؤشرات عن الإنتاجية ومستوى الأداء مثل: انخفاض معدلات الأداء، زيادة شكوى العملاء، ارتفاع معدل الدوران، زيادة الغياب والتأخير فقد يكون ذلك راجع إلى عدم قدرة الفرد على إتقان عمله، ويستطيع الرئيس المباشر في كل جزء من أجزاء التنظيم بالبنك أن يقوم بحصر احتياجات الإدارة وتحديد الأفراد المطلوب تدريبهم [2].

2 - تحليل العمل ويتضمن ذلك تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدى بها العمل ومقارنتها بطرق الأداء الحالية، ودراسة تقارير تقويم الأداء، وأخذ رأي الرئيس المباشر، والفرد نفسه في الطريقة التي يجب أن يؤدى بها العمل، ومن خلال هذه المقارنات نستطيع أن نحدد التدريب اللازم [3].

3 - دراسة قدرات الأفراد الفنية والعلمية والعملية والسلوكية للتأكد من كفايتها أو عدم كفايتها، لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة،

---

(1) جعفر العبد، التعرف على الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب في المنظمة ورقة علمية، الدورة السابعة لمؤتمر القادة الإداريين 11/4 – 1967/11/30، (القاهرة: لجنة برامج القادة الإداريين، 1967)، ص3.
(2) د. حنفي سليمان، الأفراد (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية)، ص365.
(3) د. علي عبدالوهاب، مرجع سبق ذكره، ص259.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال ملاحظة الأفراد خلال تأديتهم لعملهم، أو بإجراء مقابلة مع الأفراد أنفسهم للوقوف على نوع القدرات والمهارات المطلوبة، وبناءاً عليه يتم تحديد التدريب المطلوب.

إعداد البرامج التدريبية

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية، واقتناع إدارة البنك بأهمية التدريب يبدأ تصميم البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة هذه الاحتياجات التي يتم تصنيفها طبقاً للاحتياجات فعلى سبيل المثال هناك برامج التهيئة المبدئية للعاملين الجدد، وهناك برامج تخصصية في مجالات أعمال البنك المختلفة كالاستثمار ودراسات الجدوى، والتمويل بالمشاركة والتمويل بالمرابحة، وهناك برامج للإدارة العليا وأخرى للإدارة الوسطى وثالثة للإشرافية، ونشير فيما يلي إلى إطار عام منطقي لإعداد البرامج التدريبية والإشراف عليها.

1-تصميم البرنامج:

ويتضمن ذلك تحديد الأهداف العامة والتفصيلية من البرنامج وتستمد عادة من الاحتياجات التدريبية، ثم الموضوعات، واختيار المدربين، وإعداد المواد العلمية.

2-طرق التدريب:

تطورت وتعددت طرق التدريب بشكل كبير، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها باعتبارها أداة لنقل المعرفة إلى المتدربين، أو صقل المهارة أو إحداث تغيير في الاتجاه، وقد يكون من المناسب أن نشير إلى أن طرق التدريب تختلف باختلاف موضوع التدريب والهدف منه، وغالباً ما يستخدم المدرب أكثر من طريقة في آن واحد رغبة منه في نقل المعارف إلى المتدربين ومن أهم هذه الطرق طريقة المحاضرات، وطريقة المحاضرات

والمناقشة، والتدريب التطبيقي، والمؤتمرات، ودراسة الحالات، وتمثيل الأدوات والمختبرات.

3-إدارة البرنامج:

وتتضمن إعداد وتهيئة مكان التدريب، وتوفير أجهزة ومساعدات التدريب، وإعداد جدول الدراسة، ومتابعة المتدربين.

4-تقويم التدريب:

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن مجالات التغيير المستهدفة من وراء برامج التدريب قد تم تحقيقها بالفعل، وفي ضوء أهداف برامج التدريب يتم اختيار مجموعة المقاييس المستخدمة لقياس درجة تحقيق هذه الأهداف، ثم مراعاة الوقت المناسب للتقويم، وتقويم النتائج لتدعيم الجوانب الإيجابية، وتلافي العيوب سواء كانت في المحاضرين أو الموضوعات أو طرق التدريب ...الخ.

المبحث الثاني
الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات البنوك لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

3 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

4 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من جزئيات سياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

أولاً: تحليل التباين:

1-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات البنوك الإسلامية للتهيئة المبدئية والتدريب:

(1/7) جدول تحليل التباين لدرجات الأهمية

لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب في البنوك المختلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين البنوك	5.56250	2	2.78125	0.10189
داخل البنوك	3138.93750	115	27.29510	-

يتضح من الجدول السابق أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية وهذا يوضح أنه لا توجد فروق بين وجهات نظر العاملين في البنوك تجاه أهمية سياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

(2/7) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية

لدرجات الأهمية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب في البنوك المختلفة

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
أ	24	55.333	4.393
ب	45	54.867	5.540
ج	49	55.306	5.140

والجدول السابق يوضح أنه لا توجد فروق بين المتوسطات في البنوك الثلاثة من حيث إدراك العاملين في هذه البنوك لأهمية سياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

2-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب:

(3/7) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق

لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب في البنوك المختلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين البنوك	1353.31250	2	676.65625	5.33535
داخل البنوك	14584.8750	115	126.82500	-

يتضح من الجدول السابق أن (ف) المحسوبة أكبر من (ف) الجدولية، لذلك فإنه توجد فروق جوهرية بين وجهات نظر العاملين في البنوك الإسلامية تجاه تطبيق سياسة التهيئة المبدئية والتدريب، وهذا يرجع إلى عدم تطبيق هذه البنوك لسياسة واضحة محددة لتنمية العاملين بها، كما أن هذا يؤكد ما سبق أن أشرنا إليه في توصيف العينة من أن هناك 61% من العينة لم تحصل أية برامج تدريبية.

(4/7) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية

لدرجات التطبيق لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب في البنوك المختلفة

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
أ	24	32.667	7.744
ب	45	34.000	10.454
ج	49	26.735	12.958

وفي هذا الجدول يتضح وجود فروق في المتوسطات بين وجهات نظر العاملين في البنوك تجاه تطبيق التهيئة المبدئية والتدريب، ويحتل بنك (ب) المرتبة الأولى وقد يرجع ذلك إلى إعداد هذا البنك لمركز تدريب، ثم يليه بنك (أ) الإسلامي وهو أيضاً أنشئ به مركز لتدريب العاملين، بنك (ج) الإسلامي فليس به أي نشاط تدريبي داخلي أو خارجي.

3-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المتوسطات الإدارية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب:

(5/7) جدول تحليل التباين لدرجات الأهمية

لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	107.25000	2	53.62500	2.03041
داخل المستويات الإدارية	3037.25000	115	26.41087	-

من الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية، وهذا يوضح عدم اختلاف وجهات نظر المستويات الإدارية في البنوك حول إدراكها لأهمية سياسة التهيئة المبدئية والتدريب

(6/7) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الأهمية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب للمستويات الإدارية في البنوك

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	57.634	3.153
إدارة وسطى	35	55.200	4.726
إدارة تنفيذية	69	54.609	5.538

بدراسة الجدول السابق يتضح تقارب المتوسطات بين المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) وهذا يوضح عدم اختلاف وجهات نظرهم تجاه سياسة التهيئة المبدئية والتدريب، والفرق الذي نشاهده في الجدول بين المتوسطات فهو فرق يرجع إلى عامل الصدقة.

4-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب:

(7/7) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	346.81250	2	173.40625	1.27905
داخل المستويات الإدارية	15591.37500	115	135.57718	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية، وهذا يوضح اتفاق وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية) حول تطبيق سياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

(8/7) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات التطبيق لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب للمستويات الإدارية في البنوك

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	32.286	11.329
إدارة وسطى	35	28.086	11.760
إدارة تنفيذية	69	31.725	11.391

والجدول السابق يوضح عدم وجود اختلاف كبير بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية تجاه تطبيق التهيئة المبدئية والتدريب، والفرق الذي نلاحظه في المتوسطات يرجع إلى الصدفة.

ثانياً: معامل الارتباط:

5-معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب:

(9/7) جدول يبين معامل الارتباط بين درجات أهمية

سياسة التهيئة المبدئية والتدريب وبين درجات تطبيقها

الإحصاء / سياسات الأفراد	معامل ارتباط (بيرسون)	قيمة ت	مستوى الدلالة
توصيف الوظائف	0.01-	0.11-	-

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

لا يوجد ارتباط بين درجات أهمية التهيئة المبدئية والتدريب وبين درجات تطبيق هذه السياسة، وقد كان معامل الارتباط قدره - 0.01، أي ارتباط عكسي، وليست له أية دلالة إحصائية.

وهذه يؤيد ما توصل إليه الباحث من خلال زياراته الميدانية حيث أن هناك أحد البنوك لا يوجد بها أي تنظيم للإشراف على سياسة التدريب، كما أنه ليس من اختصاص إدارة الأفراد في هذا البنك، وقد اتضح للباحث أيضاً أن البنوك التي أنشأت مراكز للتدريب، كان مجرد استيفاءً للشكل، ولا يوجد بهذه البنوك مدربين متخصصين ولا مادة علمية، وينحصر أسلوب التدريب في المحاضرة فقط، ويتم التدريب في غير مواعيد العمل الرسمية، ولمدة يومين في الأسبوع أي أنه لا يتم تفرغ الدارسين للتدريب، وفي أحد هذه البنوك لا يوجد شخص متخصص يشرف على التدريب.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزء من جزئيات سياسة التهيئة المبدئية والتدريب (كا2) (1):

تسهيلاً لعرض تقديرات العاملين أمام كل جزئية من جزئيات سياسات الأفراد وترتيبها في حالة دلالة كا 2، فإن الباحث سوف يقوم بجمع نسب العمود الأول (هام جداً) مع العمود الثاني (هام إلى حد كبير) ويعتبر أن ذلك هام ثم متوسط الأهمية، ثم يجمع العمود الرابع قليل الأهمية والعمود الخامس غير هام ويعتبره غير هام هذا بالنسبة للأهمية، ويتم نفس الشيء بالنسبة لمستويات التطبيق حيث يجمع نسب العمود الأول والثاني ويعتبر هذا تطبيق لهذه الجزئية، ثم متوسط التطبيق، ثم تجمع نسب العمود الرابع والخامس ويعتبر ذلك عدم تطبيق لهذه الجزئية.

1-بدراسة الجدول رقم (7) بالملحق رقم (3) والخاص بتقديرات العاملين لمستوى أهمية جزئيات التهيئة المبدئية والتدريب يتضح أن (كا 2) غير دالة، أي توجد فروق بين تقديرات العاملين لهذه العناصر من حيث مستويات الأهمية، وذلك لجميع جزئيات هذه السياسة، وبدراسة كل جزئية على حدة نجد الآتي:

(1) تم الكشف في جداول (كا2) فوجد الآتي:
- إذا كانت كا2 أعلى من 11.070 تكون دالة عند 0.05.
- إذا كانت كا2 أعلى من 15.086 تكون دالة عند 0.01.

- بالنسبة لأهمية تعريف المتدربين بفكرة البنوك الإسلامية وأساليب العمل بها قبل الالتحاق بالعمل، نجد أن هناك نسبة قدرها 94.07% ترى أهميتها.
- وبالنسبة لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عملي، نجد أن هناك نسبة قدرها 93.17% ترى أهميتها.
- وبالنسبة لأهمية الإعداد الجيد للبرامج نجدها هامة بنسبة 97.45%.
- وبالنسبة لأهمية ارتباط التدريب بمجال العمل في البنك نجدها هامة بنسبة 96.58%.
- وبالنسبة لأهمية استخدام الأسلوب والوسائل المطورة للتدريب نجدها هامة بنسبة 97.40%.
- وبالنسبة لأهمية البرامج المقيمة خارج البنك، نجد أن هناك نسبة قدرها 72.81% ترى أهميتها، ونسبة قدرها 19.30% ترى أنها متوسطة الأهمية، ونسبة 7.89% ترى عدم أهميتها.
- وبالنسبة لأهمية قناعة الإدارة العليا بالتدريب نجدها هامة بنسبة 97.46%.
- وبالنسبة لإكساب التدريب للمتدربين معارف جديدة نجدها هامة بنسبة 97.46%.
- وبالنسبة لدور التدريب في صقل مهارات المتدربين نجد أن هناك نسبة قدرها 97.46% ترى أهميتها.

- وبالنسبة لأهمية دور التدريب في تنمية الولاء للبنك نجده هام بنسبة 94.74%.
- وبالنسبة لأهمية البرامج المتخصصة، نجدها هامة بنسبة 94.4%.
- وبدراسة النتائج المتقدمة نجد أن هناك شبه إجماع كامل واتفاق على أهمية سياسة التهيئة المبدئية والتدريب بعناصرها المختلفة، وهذا يشير إلى إدراك العاملين من خلال ممارستهم العمل بحاجتهم للتدريب لعدة اعتبارات، أهمها أن العمل متميز وجديد، ويبنى على قاعدة معرفية أساسية وهي الشريعة الإسلامية الغراء، بالإضافة إلى إحساس العاملين بهذه البنوك بالحرج الشديد أمام بعض العملاء الفاهمين لقواعد الدين الحنيف، فحينما يسأله العميل هل هذه المعاملة حلال أم حرام، أو ما معنى الربا، أو ما هي البواطن الربوية في هذه المعاملة، أو هل الوعد بالشراء في المرابحة ملزم أو غير ملزم،... الخ، وفي خلال لقاء عقده الباحث مع مديري الفروع بأحد هذه البنوك، أفصحوا جميعاً عن حاجتهم إلى التدريب قبل العاملين الجدد.

وقد يرجع هذا الاهتمام إلى حاجة العاملين لمعرفة المعايير السلوكية الإسلامية في مجال العلاقات سواء مع الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو العملاء.

2-وبدراسة الجدول رقم (8) ملحق رقم (3) والخاص بتقدير العاملين لمستوى تطبيق جزئيات سياسة التهيئة المبدئية والتدريب، يتضح أن (كا 2)

غير دالة لبعض العناصر، وعلى ذلك فلا توجد فروق بين التقديرات لكل عنصر من هذه العناصر، هذه العناصر هي:

-ارتباط التدريب بمجال العمل في البنك (غير دالة عند مستوى 0.05)
-قناعة الإدارة العليا بالتدريب (غير دالة عند مستوى 0.01)
-دور التدريب في تنمية الولاء للبنك (غير دالة عند مستوى 0.01)

وإن (كا 2) دالة لباقي عناصر سياسة التهيئة المبدئية والتدريب وبالتالي يمكن ترتيب هذه العناصر ترتيباً حقيقياً على أساس مستوى التطبيق كما يلي:

- بالنسبة لتعريف المتدربين بفكرة البنوك الإسلامية قبل التحاقهم بالعمل، نجد أن هناك نسبة قدرها 43.97% ترى أنها غير مطبقة، ونسبة قدرها 31.03 ترى أنها متوسطة التطبيق، ونسبة قدرها 25.00% ترى أنها مطبقة.
- بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية نجد أن هناك نسبة قدرها 51.30% ترى أنها غير مطبقة، ونسبة قدرها 33.04% ترى أنها متوسطة التطبيق، ونسبة قدرها 15.65% ترى أنها مطبقة.
- وبالنسبة للإعداد الجيد للبرامج التدريبية نجد نسب تطبيقها ومستوياتها على الوجه التالي 45.69% غير مطبقة، 34.48% متوسطة التطبيق 19.83% مطبقة.
- وبالنسبة لاستخدام الأساليب والوسائل المطورة للتدريب نجدها مطبقة بالنسب والمستويات التالية، 56.53% غير مطبقة، 28.7% متوسطة التطبيق، 14.78% مطبقة.

- بالنسبة للبرامج المقيمة خارج البنك نجدها مطبقة بالنسب والمستويات التالية 67.56% غير مطبقة، 24.32% متوسطة التطبيق 8.110% مطبقة.
- بالنسبة لدور التدريب في إكساب المتدربين معارف جديدة نجده مطبق بالنسب والمستويات التالية: 39.28% مطبقة، 30.36 متوسطة التطبيق، 30.36% غير مطبقة.
- بالنسبة لدور التدريب في صقل مهارات المتدربين نجده مطبق بالنسب والمستويات التالية 33.93% مطبقة، 33.04% متوسطة التطبيق، 33.04% غير مطبقة.
- بالنسبة لمتابعة المتدربين يمكن ترتيب التطبيق بالنسب والمستويات التالية: 53.16% غير مطبق، 25.23% متوسط التطبيق، 21.62% مطبق.
- بالنسبة للالتحاق ببرامج تدريبية متخصصة يمكن ترتيبها بالنسب والمستويات التالية: 56.27% غير مطبق، 26.36% متوسط التطبيق، 16.36% مطبق.

ومن التحليل السابق يتضح ما يلي:

ارتفاع نسبة عدم التطبيق لعناصر وسياسات التهيئة المبدئية والتدريب، وقد يرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- حداثة نشأة هذه البنوك.

- عدم قناعة الإدارة العليا عملياً بالطبيعة المتميزة لهذه البنوك، وحاجتها إلى نوع مختلف من التعليم والتدريب، خاصة أن قيادات البنوك الإسلامية محل الدراسة كلها من أصحاب الخبرة بالبنوك التجارية والمركزية.
- وبالرغم من إنشاء مراكز تدريب بالبنك (أ)، (ب) إلا أن هذه المراكز لم تستكمل مقوماتها بعد، فلا يوجد مدربين، ولا مواد تدريبية، ولا وسائل مساعدة للتدريب، ولا منهج متكامل مترابط يحدد بالضبط نوع المعارف التي يحتاج إليها العاملون في هذه البنوك.
- أنه للأسف ما زال ينظر إلى الإنفاق على التدريب على أنه ضياع للأموال وتقليل لهامش الربح، وليس استثمار في أغلى مورد وهو الإنسان.
- لا يوجد ارتباط بين مستويات التطبيق ومستويات الأهمية، ويفسر ذلك معامل الارتباط بين الأهمية والتطبيق لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب.

الفصل الثامن
مشكلات تقويم الأداء

المبحث الأول: تقويم الأداء:

- تقويم الأداء في الإسلام.
- مفهوم وأهمية تقويم الأداء.
- خطة تقويم الأداء.
- اختبار صحة وجدية التقويم.

المبحث الثني: الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين البنوك لسياسة تقويم الأداء.

2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية ودرجات التطبيق بين المستويات الإدارية لسياسة تقويم الأداء.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة تقويم الأداء.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من الجزئيات المكونة لسياسة تقويم الأداء (كا2).

المبحث الأول
تقـــــويم الأداء

- تقويم الأداء في الإسلام.
- مفهوم وأهمية تقويم الأداء.
- خطة تقويم الأداء.
- اختبار صحة وجدية التقويم.

تقويم الأداء في الإسلام

إن الأساس الفلسفي للرقابة على الأداء في الإسلام ينبع من مفهوم المسؤولية الفردية والأمانة والعدل، فالإسلام يأمر الفرد العامل بأداء الأمانة وأداء الأمانة يفرض على المسلم العامل أن يتقي الله في عمله وأن يحاسب نفسه قبل أن يحاسبه غيره، وأن يراقب الله في عمله – ويقول الرسول الكريم: "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" ورأينا أن العمل من أفضل العبادات، ويقول أيضاً "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا".

وهذا من شأنه أن ينمي في الفرد المسلم مفهوم الرقابة الذاتية التي تبعده عن الانحراف وتجعله ملتزماً أمام الله وشرعه في أعماله الإدارية [1]، ورغم أن الاختيار في الإسلام يتم بطريقة حسنة، وشروط قاسية، فهم خيار من خيار، لكن النفس أمارة بالسوء، فالمناصب تغري أصحابها، والأموال تفسد الأخلاق.

والرقابة وسيلة فعالة لمعالجة وساوس الشيطان وغرور الإنسان وجاهه [2].

وكان الرسول عليه الصلاة والسلام يستوفي الحساب على العمال [3]، يحاسبهم على المستخرج والمصروف، وقد استعمل مرة رجلاً على

---

(1) د. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، (الطبعة الثانية، العين: المؤلف نفسه، 1981)، ص120.
(2) د. علي عبدالقادر مصطفى، الوظيفة العامة في النظام الإسلامي والنظم الحديثة (القاهرة: غير مبين، 1983)، ص74.
(3) محمد كزد علي، الإدارة الإسلامية في عز العرب، القاهرة، 1934، ص13.

=

الصدقات فلما رجع حاسبه، فقال "هذا لكم وهذا أهدي إلي. فقال النبي: ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله فيقول: هذا لكم وهذا أهدي إلي، أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فنظر أيهدى إليه أم لا، وقال: من استعملناه على عمل ورزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهول غلول"[(1)].

وكان الرسول عليه الصلاة والسلام يحث المسلم على رفع مستوى أدائه لعمله "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، كما كان النظام الإسلامي في عهد الصحابة يسير على هذه القواعد والخلقيات فها هو ذا الصديق أبو بكر يوجه عامله على الشام بقوله "أن قد وليتك لابلوك وأجربك وأجربك، فإن أحسنت رددتك إلى عملك، وإن أسأت عزلتك" [(2)].

وكان الخليفة الراشد عمر بن الخطاب يوصي أصحابه بعدم التقاعس في أداء الأعمال وتأخيرها، فكتب إلى عماله يقول "إن القوة على العمل ألا تؤخروا عمل اليوم لغد، فإنكم إن فعلتم ذلك تداكت، عليكم الأعمال فلا تدرون بأيها تبتدون وأيها تأخذون"، (تداكت أي كثرت وازدحمت).

ولما قدم أبو هريرة من البحرين قال له عمر: يا عدو الله وعدو كتابه أسرقت مال الله قال: لست بعدو الله ولا عدو كتابه، ولكني عدو من عاداهما ولم أسرق مال الله قال: فمن أين اجتمعت لك عشرة آلاف درهم فقال: خيلي تناسلت وعطائي تلاحق وسهامي تلاحقت، فقبضها منه، قال أبو هريرة: فلما صليت الصبح استغفرت لأمير المؤمنين [(3)]، وكان عمر يهتم بمراقبة

=
نقلاً عن: الحسبة في الإسلام لابن تيمية.

(1) المرجع السابق نفس الصفحة.
(2) سمير رمضان الشيخ، تقييم الأداء: مفاهيمه – أسسه – طرائفه، ورقة علمية في سلسلة محاضرات التنمية الإدارية، وزارة التربية والتعليم، دولة الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر 1981، ص1.
(3) الأموال لأبي عبيد، ص343.

الموظفين يتحسس أخبارهم، وكان علمه بمن نأى عنه من عماله ورعيته كعلمه بمن بات معه في مهاد واحد وعلى وساد واحد.

ومن الأساليب التي اتبعها سيدنا عمر أن طلب من الموظفين أن يدخلوا المدينة نهاراً وليس ليلاً حتى لا يخفوا شيئاً من الأموال.

استعمل عمر بن الخطاب (حذيفة بن اليمان) على المدائن، وبعد فترة من عمله أرسل له عمر بالحضور إليه وعندما علم عمر بقدومه كمن له في الطريق، فلما رآه على الحال التي خرج من عنده عليها وأن الوظيفة لم تغيره ولم يستفد منها طلب منه عمر الاستمرار في العمل وقال له، أنت أخي وأنا أخوك [1].

وهكذا وجدنا أن الإسلام كان سباقاً في تأكيد مفاهيم وأهداف قياس الأداء لخلقيات العامل المسلم وسلوكه الاجتماعي والتفرقة بين من يؤدى عمله بكفاءة وبين المتراخي المتكاسل **(هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ)** [الزمر: 9]. كما يؤكد الإسلام أن الجزاء يجب أن يكون من جنس العمل **(وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى)** [النجم: 39]، وتقدير المتميزين في الأداء وعدم إضاعة حقهم **(إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا)** [الكهف: 30]، وأن نتوخى الدقة والعدالة عند تقييم الأداء **(وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ)** [النساء: 58].

(1) د. علي عبدالقادر مصطفى، المرجع السابق، ص74.

مفهوم تقويم الأداء

إن السلوك الوظيفي الفعال والإيجابي هو الهدف الحقيقي الذي ترمي جهود إدارة الأفراد في البنك إلى تحقيقه، ولا ينشأ أو يتحقق هذا السلوك الوظيفي الفعال لغالبية العاملين من فراغ، ولكنه يعكس آثار جهود متكاملة فبدءاً من التوصيف الصحيح للمناصب وتحديد مواصفات من يشغلها تحديداً دقيقاً ثم جهود الترغيب والانتقاء العلمي والتهيئة المبدئية للأفراد، وتنميتهم وكذا توفير مقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وإشراف وقيادة واعية في جانب آخر (1).

وحينما يتوفر للعاملين في البنوك الإسلامية كل المقومات السابقة يفترض فيهم ممارسة وظائفهم بالدقة والإيجابية، ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة منتظمة ومستمرة، حتى تتمكن الإدارة من الحكم الموضوعي على أداء العاملين وأعمال قاعدة الثواب والعقاب عليهم بحيث يتم توقيع العقوبة على المقصرين والمهملين منهم، ومنح المكافأة للمستحقين والممتازين، ونظام تقييم الأداء يكفل تحقيق العدالة في معاملة العاملين وتأدية الواجبات بكفاءة، وتحقيق أهداف البنك بفاعلية.

ويقصد بتقييم أداء العاملين في البنك هو الوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى وأهمية كل منهم في أداء الأعمال الموكلة إليه وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على

(1) سمير رمضان الشيخ، المرجع السابق، ص1.

أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملة زملائه ومرؤوسيه، وبعبارة أخرى يهدف قياس الأداء إلى تقييم كل شخص من العاملين في البنك على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه [1].

وعملية تقويم الأداء تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد وينبغي تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بعملية التقييم والبعد عن التحيز [2].

(1) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1981، الجزء الرابع، ص471.
(2) د. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف بمصر، ص237.

أهداف تقويم الأداء

يهدف تقويم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

1 - تحقيق العدالة في معاملة العاملين والإقلال من أثر المحاباة والتفضيل.

2 - الوقوف على نقاط القوة في العاملين بقصد تدعيمها وتحديد نقاط الضعف في الأداء وإعداد برنامج للتدريب لرفع مستوى الأداء وتلافي نقاط الضعف.

3 - الحكم على طريقة اختيار العاملين فإن جاءت التقارير تشيد بكفاءة العاملين الذين اتبعت طريقة معينة في اختيارهم، فإن ذلك يكشف عن صلاحية تلك الطريقة في الاختيار والعكس ويمكن أن يقال ذات الشيء عن التدريب.

4 - تقويم الأداء يعتبر وسيلة هامة لتبصير العاملين بمواطن ضعفهم.

5 - يساعد تقويم الأداء البنك في تحديد العاملين الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية، وكذلك العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي نقلهم إلى إدارة أخرى، وكذلك يساعد تقويم الأداء على تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى مزيد من التدريب، أو العاملين الذين ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لديهم.

خطة تقويم الأداء

إن أهمية تقويم أداء العاملين في البنوك – وما يترتب عليها من نتائج – تعكس إلى حد كبير سلوك الإدارة في مدى التزامها بقواعد الدين الحنيف لذلك فإن عملية التقويم تتطلب برنامج دقيق ومحدد يكفل تحقيق الأهداف المنشودة من نظام التقويم، ويجب أن تتوافر لهذا البرنامج عدة شروط أساسية أهمها:

1 - اقتناع الإدارة العليا في البنك ببرنامج تقويم الأداء، وأن يكون موضع اهتمامها.

2 - أن يكون مفهوماً من جانب العاملين والمديرين على اختلاف مستوياتهم فإذا لم يراعوا الدقة في أعمالهم فسيكون مصير البرنامج الفشل وفقد ثقة العاملين فيه.

3 - أن توضع تعليمات واضحة ومفصلة توزع على المديرين المناط بهم تقويم الأداء في مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي بالبنك لاتخاذها أساساً في تقدير كفاءات العاملين، وبذلك يتم تنميط الأسلوب الذي يستخدمه جميع الرؤساء في التقويم.

4 - أن تكون هناك معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقدير حكمهم على كفاءة الأفراد.

5 - أن يتم تدريب المديرون على كيفية إعداد تقارير تقويم الأداء وكيفية الحكم على العاملين، ومن الواجب مداومة تدريبهم في هذا الشأن.

6 - أن يتم استخدام تقارير لتقويم الأداء يراعى في تصميمها وإعدادها الدقة والتنسيق واحتواؤها على معلومات كافية لتقدير كفاءة كل منهم.

ومن ثم يجب أن تحتوي تقارير التقويم على جميع الصفات التي لها أهميتها في إنجاز العمل على أحسن وجه، وأن تكون هذه الصفات مقسمة بطريقة يسهل معها إجراء عملية التحليل، كما يجب أن تحتوي على الصفات التي تتصل بميول واتجاهات الفرد حتى يمكن الرجوع إليها مثلاً في حالات النقل من عمل لآخر وأن تحدد الأوزان والقيم بالنسبة لكل صفة من هذه الصفات بحيث يمثل مجموعها كفاءة الفرد الكلية.

اختبار صحة وجدية التقويم

لا شك أن المقيم إنسان قد يتأثر حكمه ببعض عوامل خارجية، أو قد يهمل تأدية واجبات وظيفته، أو قد يفشل في مهمته بسبب قلة خبرته، ولعل أهم العوامل التي يكون لها تأثير ملموس على قرارات المقيم ما يأتي:

1 - قد يقيم الأفراد حسب أهمية الوظائف التي يشغلونها وليس حسب كفاءتهم وخبرتهم وشخصيتهم.

2 - قد يرفع من قيمة بعض الأفراد الذين قام هو نفسه بتدريبهم، ويقلل من شأن الأفراد الذين لم يدربهم.

3 - قد يرفع من قيمة الأفراد القدامى، في العمل الذين يعرفهم من مدة طويلة، ويقلل من شأن الأفراد الحديثين في العمل بدون وجه حق.

4 - قد يرفع من قيمة بعض الأفراد خوفاً منهم أو مجاملة لأقاربهم أو أصدقائهم إذا كان يخشى بطشهم أو يسعى إلى التعرف بهم [(1)].

لذا يجب العناية باختيار وتدريب المقيمين أنفسهم وتقليل عدد العوامل المستخدمة في قياس كفاءة الأفراد وتعريفها بدقة أكبر.

وعلى كل فمن الصعوبة قياس صحة تقييم الأفراد بسبب خضوعه إلى مقاييس غير ملموسة، وإيجاد طريقة تلقى إجماعاً عاماً مسألة غاية في الصعوبة.

---

(1) د. عادل حسن، الأفراد في الصناعة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1980، ص386.

المبحث الثاني
الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل التباين:

1 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات البنوك لسياسة تقويم الأداء.

2 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة تقويم الأداء.

3 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة تقويم الأداء.

4 - تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة تقويم الأداء.

ثانياً: معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة تقويم الأداء.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من جزئيات سياسة تقويم الأداء (كا2).

أولاً: تحليل التباين:

1-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات البنوك لسياسة تقويم الأداء:

(1/8) جدول تحليل التباين لدرجة الأهمية

لسياسة تقويم الأداء في البنوك المختلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين البنوك	265.43750	2	132.71875	1.81515
داخل البنوك	8408.43750	115	73.11685	-

يتضح من هذا الجدول أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية لذلك نستطيع القول أنه لا توجد فروق بين وجهات نظر العاملين في هذه البنوك تجاه أهمية تقويم الأداء.

(2/8) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية

لدرجات الأهمية لسياسة تقويم الأداء في البنوك الإسلامية

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
أ	24	85.917	9.009
ب	45	82.844	7.662
ج	49	85.939	8.828

يتضح من دراسة المتوسطات في الجدول السابق، عدم وجود فروق جوهرية بين وجهات نظر العاملين في البنوك المختلفة تجاه إدراكهم لأهمية تقويم الأداء ومكوناتها في البنوك الإسلامية.

2-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات البنوك لسياسة تقويم الأداء:

(3/8) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق
لسياسة تقويم الأداء في البنوك المختلفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحريه	التباين	ف
بين البنوك	3806.87500	2	1903.43750	10.36019
داخل البنوك	21128.50000	115	183.72609	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة أكبر من (ف) الجدولية، وهذا يوضح اختلاف وجهات نظر العاملين في البنوك المختلفة تجاه إدراكهم لتطبيق سياسة تقويم الأداء، وهذا يرجع إلى أن بعض البنوك لا تعطي الاهتمام الملائم لسياسة تقويم الأداء وآثارها على الأداء، فقد اتضح للباحث أن هناك بنوك لا تعد ولا توجد بها أي نظام رسمي لتقويم الأداء، وإنما يترك ذلك للمواقف وللصدفة، وغالباً ما تختفي الإيجابيات ولا تذكر، ويحاسب العاملين على السلبيات فقط.

(4/8) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية
لدرجات التطبيق لسياسة تقويم الأداء في البنوك المختلفة

البنوك	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
ا	24	46.667	13.951
ب	45	59.533	12.380
ج	49	61.571	13.968

وبدراسة المتوسطات في الجدول السابق يتضح وجود فروق بين المتوسطات وهذا راجع إلى اختلاف وجهات نظر العاملين تجاه تطبيق نظم تقويم الأداء في هذه البنوك، أو عدم وجود فهم موحد بين العاملين تجاه سياسة تقويم الأداء ويحتل بنك (ج) المرتبة الأولى في إدراكه لتطبيق تقويم الأداء ثم يليه بنك (ب) وأخيراً بنك (أ).

3-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات الأهمية بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة تقويم الأداء:

(5/8) جدول تحليل التباين لدرجات الأهمية

لسياسة تقويم الأداء للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	159.43750	2	79.71875	1.07671
داخل المستويات الإدارية	8514.43750	115	74.03859	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية، وهذا يوضح أنه لا توجد اختلافات في وجهات نظر العاملين بالمستويات الإدارية تجاه أهمية سياسة تقويم الأداء.

(6/8) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية

لدرجات الأهمية لسياسة تقويم الأداء بين المستويات الإدارية

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	87.571	7.238
إدارة وسطى	35	853171	8.066
إدارة تنفيذية	69	83.971	8.931

والجدول السابق يوضح عدم وجود فروق جوهرية بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، تجاه سياسة تقويم الأداء.

4-تحليل التباين للكشف عن الفروق في درجات التطبيق بين مجموعات المستويات الإدارية لسياسة تقويم الأداء.

(7/8) جدول تحليل التباين لدرجات التطبيق
لسياسة تقويم الأداء للمستويات الإدارية في البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	ف
بين المستويات الإدارية	1466.6250	2	733.03125	3.59186
داخل المستويات الإدارية	23469.31250	115	204.08098	-

بدراسة الجدول السابق يتضح أن (ف) المحسوبة دالة عند مستوى 0.05 أي أنها أكبر من (ف) الجدولية عند المستوى سالف الذكر، إلا أنها غير دالة عند مستوى 0.01 حيث أن (ف) المحسوبة تقل عن (ف) الجدولية، وعلى أية حال فهذا يؤكد عدم وجود اختلاف جوهري بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وعلى العموم فهذا الاختلاف البسيط قد يكون سببه أن العاملين في المستويات التنفيذية لم يكن لديها وعي كامل بماهية تقويم الأداء.

(8/8) جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية
لدرجات التطبيق لسياسة تقويم الأداء بين المستويات الإدارية في البنوك

المستوى الإداري	المجموع (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)
إدارة عليا	14	62.429	14.865
إدارة وسطي	35	61.743	12.383
إدارة تنفيذية	69	54.797	14.749

وبدراسة الجدول السابق يتضح وجود بعض الفروق بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية تجاه تطبيق سياسة تقويم الأداء وذلك عند مستوى دلالة 0.05 ونجد أن إدراك الإدارة العليا لتطبيق سياسة تقويم الأداء يحتل المرتبة الأولى، يليها في الترتيب الإدارة الوسطى ثم التنفيذية.

ثانياً: معامل الارتباط:

معامل الارتباط بين درجات الأهمية ودرجات التطبيق لسياسة تقويم الأداء.

(9/8) جدول يبين معامل الارتباط بين درجات

أهمية سياسة تقويم الأداء وبين درجات تطبيقها

الإحصاء / سياسات الأفراد	معامل ارتباط (بيرسون)	قيمة ت	مستوى الدلالة
تقويم الأداء	0.11	1.23	-

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

الارتباط بين درجات أهمية تقويم الأداء، وبين درجات تطبيق تقويم الأداء كان 0.11، وليس له مستوى دلالة أن يعتبر في حكم العدم.

وقد تأكد للباحث من خلال مقابلاته مع الإدارة العليا والإدارة الوسطى والعاملين بالإدارة التنفيذية، أنه لا يوجد نظام رسمي لسياسة تقويم الأداء، وكل ما يتم في هذا المجال استيفاءً للشكل فقط، كما أنه هناك غموض بشأن عناصر ومكونات سياسة تقويم الأداء، فلا يوجد اتفاق حول مفهوم هذه السياسة، ولا يوجد فهم واضح للنتائج المترتبة على التقويم السليم للأداء، خاصة أن تقويم الأداء في البنوك الإسلامية تحكمه مجموعة من المعايير السلوكية الإسلامية كالصدق والأمانة والقوة (أي الإلمام بدقائق العمل ومكوناته) بالإضافة إلى المعايير المادية الأخرى وهذا راجع إلى حداثة نشأة هذه البنوك.

ثالثاً: دراسة الفروق بين تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستويات الأهمية والتطبيق لكل جزئية من جزئيات سياسة تقويم الأداء (كا2) (1):

تسهيلاً لعرض تقديرات العاملين أمام كل جزئية من جزئيات سياسة تقويم الأداء وترتيبها في حالة دلالة كا2، فإن الباحث سوف يقوم بجمع نسب العمود الأول (هام جداً) مع العمود الثاني (هام إلى حد كبير) ويعتبر أن ذلك هام ثم متوسطة الأهمية، ثم يجمع العمود الرابع قليل الأهمية والعمود الخامس غير هام ويعتبره غير هام هذا بالنسبة للأهمية، ويتم نفس الشيء بالنسبة لمستويات التطبيق حيث يجمع نسب العمود الأول والثاني ويعتبر هذا تطبيق لهذه الجزئية ثم متوسط التطبيق، ثم تجمع نسب العمود الرابع والخامس ويعتبر ذلك عدم تطبيق لهذه الجزئية.

1-بدراسة الجدول رقم (9) بالملحق رقم (3) والخاص بدراسة تقديرات العاملين لمستوى أهمية جزئيات سياسة تقويم الأداء اتضح أن (كا 2) دالة لجميع الجزئيات وبالتالي هناك فروق في مستويات الأهمية بالنسبة للتقديرات داخل كل جزئية وبالتالي يمكننا ترتيبها ترتيباً حقيقياً كما يلي:

---

(1) تم الكشف في جداول (كا2) فوجد الآتي:

- إذا كانت كا2 أعلى من 11.070 تكون دالة عند 0.05.
- إذا كانت كا2 أعلى من 15.086 تكون دالة عند 0.01.

- بالنسبة لأهمية صدق العاملين كمقياس عند تقويم الأداء نجده هام بنسبة 96.61%.
- بالنسبة لأهمية أمانة العاملين كمعيار عند تقويم الأداء نجدها هامة بنسبة 99.15%.
- بالنسبة لأهمية الإلمام بالعمل كمعيار عند تقويم الأداء نجده هام بنسبة 98.3%.
- بالنسبة لإتقان العمل كمعيار في تقويم الأداء نجده هام بنسبة 97.42%.
- بالنسبة لأهمية تقارير تقويم الأداء للتمييز بين الكفء وغير الكفء نجدها هامة بنسبة 94%.
- بالنسبة لأهمية احتواء تقارير التقويم على عناصر العمل ومكوناته نجدها هامة بنسبة 87.28%، ومتوسطة الأهمية بنسبة 8.47%.
- بالنسبة لأهمية احتواء تقارير التقويم على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين نجدها هامة بنسبة 83.76%، ومتوسطة الأهمية بنسبة 12.82%.
- بالنسبة لأهمية درجة وضوح تقارير الأداء نجدها هامة بنسبة 91.3%، متوسطة الأهمية بنسبة 6.96%.
- بالنسبة لأهمية تعدد أساليب التقويم المستخدمة في البنك نجدها هامة بنسبة 89.66%، متوسطة الأهمية بنسبة 5.17%.

- بالنسبة لأهمية قيام فريق من الإدارة بمراجعة تقارير تقويم الأداء نجده هام بنسبة 86.33%، ومتوسطة الأهمية بنسبة 8.55%.
- بالنسبة لأهمية إبلاغ الأفراد بنتائج التقويم نجده هام بنسبة 87.83%، ومتوسطة الأهمية بنسبة 8.76%.
- بالنسبة لأهمية التقويم كأساس للترقية تجده هام بنسبة 96.55%.
- بالنسبة لأهمية تقويم الأداء كأساس للثواب والعقاب نجده هام بنسبة 91.38%، ومتوسطة الأهمية بنسبة 7.76%.
- بالنسبة لتقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات الانتقاء نجده هام بنسبة 90.35%، ومتوسطة الأهمية بنسبة 7.89%.
- بالنسبة لتقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات التدريب نجده هام بنسبة 89.74%، ومتوسطة الأهمية بنسبة 5.13%.

وبدراسة الجدول السابق تتضح الأهمية التي يعطيها العاملون في البنوك لسياسة تقويم الأداء، وبصفة خاصة المعايير السلوكية الإسلامية.

2-بدراسة الجدول رقم (10) بالملحق (3) والخاص بدراسة تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية لمستوى تطبيق جزئيات سياسة تقويم الأداء، يتضح أن (كا2) دالة لجميع الجزئيان وعلى ذلك توجد فروق بينهما، ويمكن ترتيب كل جزئية على أساس مستوى التطبيق والنسب المئوية على الوجه التالي:

- بالنسبة لصدق العاملين كمعيار عند تقويم الأداء مطبق بنسبة 58.77%، متوسط التطبيق بنسبة 28.07%، غير مطبق بنسبة 13.16%.
- بالنسبة لأمانة العاملين كمعيار عند تقويم الأداء مطبقة بنسبة 65.22%، متوسطة التطبيق بنسبة 23.48%، وغير مطبقة بنسبة 11.31%.
- بالنسبة للإلمام بالعمل كمعيار عند تقويم الأداء، مطبق بنسبة 57.26%، متوسط التطبيق بنسبة 25.6%، وغير مطبق بنسبة 17.09%.
- بالنسبة لإتقان العمل كمعيار في تقويم الأداء، مطبق بنسبة 63.16%، متوسط التطبيق بنسبة 19.30%، وغير مطبق بنسبة 17.55%.
- بالنسبة لتقارير تقويم الأداء كأداة للتمييز بين الكفء وغير الكفء: مطبقة بنسبة 56.41%، ومتوسطة التطبيق بنسبة 29.91%، وغير مطبقة بنسبة 13.68%.
- بالنسبة لاحتواء تقارير التقويم على عناصر العمل ومكوناته: مطبقة بنسبة 41.89%، وغير مطبقة بنسبة 29.91%، ومتوسطة التطبيق بنسبة 28.21%.

- بالنسبة لاحتواء تقارير التقويم على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين: مطبقة بنسبة 56.13%، متوسطة التطبيق بنسبة 25%، غير مطبقة بنسبة 18.97%.
- بالنسبة لدرجة وضوح تقارير الأداء: مطبقة بنسبة 50.43%، ومتوسطة التطبيق بنسبة 28.7%، وغير مطبقة بنسبة 20.87%.
- بالنسبة لتعدد أساليب التقويم المستخدمة في البنك غير مطبق بنسبة 48.22%، ومتوسطة التطبيق بنسبة 30.36%، ومطبقة بنسبة 21.42%.
- بالنسبة لقيام فريق من الإدارة بمراجعة تقارير الأداء غير مطبق بنسبة 49.53%، ومطبقة بنسبة 28.04%، ومتوسطة التطبيق بنسبة 22.43%.
- وبالنسبة لإبلاغ الأفراد بنتائج تقويم الأداء: غير مطبقة بنسبة 57.01%، ومتوسطة التطبيق بنسبة 21.93%، ومطبقة بنسبة 21.05%.
- وبالنسبة لتقويم الأداء كأساس للترقية: مطبق بنسبة 54.31%، وغير مطبق بنسبة 23.28%، ومتوسط التطبيق بنسبة 22.41%.
- وبالنسبة لتقويم الأداء كأساس للثواب والعقاب: مطبق بنسبة 48.28%، غير مطبق بنسبة 26.73%، ومتوسط التطبيق بنسبة 25%.

- بالنسبة لتقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات الانتقاء: غير مطبق بنسبة 42.72%، ومتوسط التطبيق بنسبة 39.09%، ومطبق بنسبة 18.19%.
- بالنسبة لتقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات التدريب: غير مطبق بنسبة 48.69%، ومتوسط التطبيق بنسبة 35.65%، ومطبقة بنسبة 15.65%.

بدراسة البيانات السابقة يتضح ما يلي:

- أنه لا يوجد تطبيق كامل لأي من جزئيات سياسة تقويم الأداء.
- أنه لا يوجد إجماع على أي من العناصر، وإنما تتوزع الإجابات على مستويات التطبيق المختلفة.

بالرغم من وجود شبه إجماع على الأهمية، إلا أن التطبيق لا يساير الأهمية، ويؤكد ذلك ما سبق إيضاحه من أنه لا يوجد ارتباط بين الأهمية والتطبيق بالنسبة لسياسة تقويم الأداء.

الفصل التاسع
الأسباب الجوهرية لمشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية

1 - مدى وضوح فكرة الاقتصاد الإسلامي للعاملين في البنوك الإسلامية.
2 - مدى وضوح أهداف البنوك الإسلامية.
3 - مدى الصعوبة في خلق فرص استثمارية جديدة.
4 - مدى وجود فرق في المواصفات بين العاملين في البنوك الإسلامية وغير الإسلامية.
5 - مدى الصعوبة في توفير العمالة المطلوبة.
6 - مدى مناسبة نظم التعليم الحالية لتوفير العمالة المطلوبة.
7 - مدى تحديد البنك لحجم النشاط المتوقع للأعوام القادمة.
8 - المدة التي يعد عنها تقارير تقويم الأداء.
9 - درجة الثقة بين البنك والعملاء.
10 - بعض معوقات العمل في البنوك الإسلامية.

الأسباب الجوهرية لمشكلات الأفراد في البنوك الإسلامية

(1/9) جدول يبين

مدى وضوح فكرة الاقتصاد الإسلامي في التطبيق العملي

البنك / درجة الوضوح	أ		ب		ج		المجموع	
	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
واضحة تماماً	5	20.83	14	31.11	16	32.65	35	29.66
واضحة إلى حد ما	18	75.00	28	62.22	30	61.22	76	64.41
غير واضحة	1	4.17	3	6.67	3	6.12	7	5.93
المجموع	24	%100	45	%100	49	%100	118	%100

بدراسة الجدول السابق يتضح أن فكرة الاقتصاد واضحة إلى حد ما بنسبة مرتفعة وتتفاوت من بنك لآخر نجدها 75% في بنك (أ)، 62.22% في بنك (ب)، 61.22% في بنك (ج)، ثم واضحة تماماً بنسبة 32.65% في بنك (ج)، 31.11% في بنك (ب) ثم 20.83% في بنك (أ) الإسلامي، وأنها لم تكن واضحة بنسبة 6.67% في بنك (ب) الإسلامي، 6.12 في بنك (ج) الإسلامي، 4.17% في بنك (أ) الإسلامي.

ومن هذه النتائج يتضح عدم إجماع العاملين على وضوح فكرة الاقتصاد الإسلامي في البنوك، وهي ظاهرة تستلفت النظر، وتوضح إلى أي مدى يحتاج العاملون في هذه البنوك إلى التخطيط والإعداد لتنميتهم وصولاً إلى مفاهيم موحدة حول الاقتصاد الإسلامي خاصة أن البنك الإسلامي يهدف إلى تجسيد الاقتصاد الإسلامي في الواقع العملي، فكيف يمكن للعاملين الغير عارفين بفكرة الاقتصاد الإسلامي تحقيق مثل هذه النتائج، بل قد يترتب على

عدم هذا الفهم تشتيت جهود العاملين، وعدم التناسق وقد يفتح ذلك الباب أمام اجتهادات فردية مضطربة ومتعارضة.

(2/9) جدول يبين

مدى وضوح أهداف البنوك الإسلامية

البنك	أ		ب		ج		المجموع	
درجة الوضوح	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
واضحة تماماً	13	54.17	27	60	29	59.18	69	58.47
واضحة إلى حد ما	11	45.83	18	40	19	38.78	48	40.68
غير واضحة	-	-	-	-	1	2.04	1	0.85
المجموع	24	%100	45	%100	49	%100	118	%100

بدراسة الجدول السابق يتضح أن أهداف البنوك الإسلامية واضحة تماماً بنسبة 60% في بنك (ب) الإسلامي، 59.18% في بنك (ج) الإسلامي، 54.17% في بنك (أ) الإسلامي، وواضحة إلى حد ما بنسبة 45.92% في بنك (أ) الإسلامي، 40% في بنك (ب) الإسلامي، 38.78% في بنك (ج) الإسلامي واضحة إلى حد ما وغير واضحة على مستوى البنوك مجتمعة بنسبة 41.53% وهي نسبة مرتفعة نسبياً.

ومن هذه النتائج يتضح عدم اتفاق العاملين حول وضوح أهداف البنك الإسلامي وهذا ليس بمستغرب إذا أخذنا في الاعتبار حداثة نشأة هذه البنوك، بالإضافة إلى عدم التخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية، ومن خلال ملاحظات الباحث ومقابلاته مع العاملين، اتضح له عدم معرفة العاملين بأهداف البنك كلية، وبعضهم تم تعيينه دون أن يقابل أي رئيس على أي مستوى، ويتم تحويله إلى زميل قديم يجلس بجواره ليتعلم منه هذا بالنسبة

للجدد، وبالنسبة للقدامى، اتضح أن لدى بعضهم قناعة بعدم وجود فرق بين البنك الإسلامي وغيره من البنوك، وهذا في رأي الباحث – راجع إلى عدم وضوح الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها في هذه البنوك باعتبارها بنوك تعمل على تجسيد الاقتصاد الإسلامي في التطبيق.

وقد يفسر ذلك ما ورد في تحليل تقديرات العاملين حول مستوى أهمية وتطبيق الجزئيات المكونة لسياسات الأفراد حيث اتضح عدم مسايرة التطبيق للإدراك بالأهمية وما ورد في تحليل الارتباط بين الأهمية والتطبيق لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب حيث يتضح عدم وجود أي نوع من الارتباط على الإطلاق بين أهمية التدريب وبين التطبيق العملي فبالرغم من الإجماع على أهميته إلا أنه لا يوجد أي تطبيق لهذه الأهمية (جدول 9/7).

وتوضح تلك النتائج ما ورد في أحد التقارير عن تقويم أحد البرامج التدريبية [1] من أن القياس القبلي للمتدربين يوضح عدم اتفاقهم حول أهداف واضحة للبنوك الإسلامية، وظهور التشتت في إجابات المتدربين، أما في القياس البعدي، فكان هناك شبه اتفاق على النتائج المناط بالبنك تحقيقها.

(1) المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، تقرير تحليلي عن تقويم برنامج التهيئة المبدئية خلال المدة من 1/18 – 1983/1/31، (قبرص، المعهد 1983)، ص ص 10، 12.

(3/9) جدول يبين

مدى الصعوبة في خلق فرص استثمارية جديدة

البنك الصعوبات	أ		ب		ج		المجموع	
	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
توجد صعوبات	9	35.50	7	15.56	12	25	28	23.93
توجد صعوبات أحياناً	14	58.33	25	55.56	35	72.92	74	63.25
لا توجد صعوبات	1	4.17	13	28.89	1	2.08	15	12.82
المجموع	24	%100	45	%100	48	%100	117	%100

بدراسة الجدول السابق يتضح أنه توجد صعوبات أحياناً بنسبة 72.92% في بنك (ج) الإسلامي، 58.33% في بنك (أ) الإسلامي، 55.56% في بنك (ب)، وتوجد صعوبات بنسب 35% في بنك (أ) الإسلامي، 25% في بنك (ج) الإسلامي، 15.56% في بنك (ب) الإسلامي، ولا توجد صعوبات بنسب 28.89% في بنك (ب) الإسلامي، 4.17% في بنك (أ) الإسلامي.

وتشير النتائج السابقة إلى وجود صعوبات في خلق فرص استثمارية جديدة، وهذا يفسر لنا أن هذا الإحساس ناتج من أن منطلق عمل البنك الإسلامي هو الاستثمار وليس الإقراض كما هو الحال في البنوك التجارية، والاستثمار تتحكم فيه عوامل كثيرة، ويعزو الباحث الصعوبات في إيجاد فرص استثمارية جديدة، إلى القصور في مستوى أداء العناصر البشرية العاملة في البنوك الإسلامية، ويؤيد ذلك أن غالبية العاملين بهذه البنوك كانت خبرتهم السابقة في البنوك التجارية، ولم يحصلوا على أي تدريب في مجال أساليب التمويل الإسلامية، يضاف إلى ذلك ما حصل عليه الباحث من

خلال مقابلاته، والاطلاع على ميزانيات هذه البنوك، فقد اتضح أن أكثر من 90% من استثمارات هذه البنوك تستخدم شكل واحد من أشكال الاستثمار هو "المرابحة" نظراً لقرب التشابه بينه وبين الاعتمادات المستندية، أما المشاركة والمضاربة وأساليب التمويل الأخرى، والتي تشبع حاجات العديد من المستثمرين فلا يوجد لها تطبيق – ويقال أن فاقد الشيء لا يعطيه – فكيف يمكن لعاملين غير متفهمين للاقتصاد الإسلامي (جدول 1/9)، وأهداف البنوك الإسلامية (جدول 2/9)، والخصائص المميزة لأساليب التمويل الإسلامية، إقناع الآخرين بالتعامل مع البنك.

ويفسر انخفاض مستوى الأداء للعاملين، بالإضافة إلى عدم خلق الفرص الاستثمارية الجديدة – انخفاض نسبة الأرباح التي تحققها هذه البنوك، بالرغم من أن الاستثمار بها بدون تكلفة سعر الفائدة المعمول به في البنوك الأخرى.

وقد تلاحظ للباحث أثناء زياراته لهذه البنوك أن جميع العاملين بقطاع الاستثمار موظفين يجلسون على المكاتب ويتعاملون مع الأوراق، والاستثمار يتطلب أن ينزل العاملون إلى الناس في الأسواق، يقفون على المعاملات، ويتعاملون مع المناشط الاقتصادية (زراعية – صناعية – تجارية).

إن إيجاد فرص الاستثمار في حاجة إلى إعادة نظر، نحو الموارد البشرية، وتنميتها وطرق استخدامها.

جدول (4/9) يبين

مدى وجود فرق في المواصفات بين العاملين في البنوك الإسلامية

ومواصفات العاملين في البنوك الأخرى

البنك / الفروق	أ		ب		ج		المجموع	
	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
يوجد فرق في المواصفات	21	87.50	36	80	35	71.43	92	77.92
يوجد فرق أحياناً	2	8.33	9	20.00	11	22.45	22	18.64
لا يوجد فرق	1	4.17	-	-	3	6.12	4	3.39
المجموع	24	%100	45	%100	49	%100	118	%100

بدراسة الجدول السابق يتضح وجود فرق في المواصلات بين العاملين في البنوك الإسلامية والعاملين في البنوك الأخرى وذلك بنسبة 87.5% في بنك (أ)، 80% في بنك (ب) الإسلامي، 71.43% في بنك (ج) الإسلامي، ويوجد فرق أحياناً بنسبة 22.45% في بنك (ج) الإسلامي، 20% في بنك (ب) الإسلامي، وعلى مستوى البنوك بشكل عام نجد أن نسبة قدرها 77.97% ترى وجود هذه الفروق في المواصفات بين العاملين في البنوك الإسلامية، وبين العاملين في البنوك الأخرى.

وهذه الإجابات توضح إدراك العاملين في هذه البنوك لأهمية توافر مواصفات محددة في العاملين بهذه البنوك باعتبارهم قدوة في سلوكهم مع العملاء في امتثال الصدق والأمانة والقوة (أي الإلمام بكل عناصر العمل ومكوناته، وطرق أدائه)، هذا وقد حددت إحدى الدراسات الخصائص

الواجب توافرها في العاملين في البنوك الإسلامية فكانت على الوجه التالي[1]:

التفكير الابتكاري، المهارة القيادية، التفكير المنطقي، التعليم المستمر، التدين، الذكاء، التمكن في العلوم الشرعية، الاجتماعية، التعليم، المرونة، المثابرة، الخبرة، الطلاقة اللفظية، العمر الأصغر، الجنسية، العمر الأكبر.

(5/9) جدول يبين

مدى الصعوبة في توفير العمالة المطلوبة

البنك / المتغيرات	أ		ب		ج		المجموع	
	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
توجد صعوبة	21	87.50	20	44.44	34	69.39	75	63.56
لا توجد صعوبة	3	12.5	25	55.56	15	30.61	43	36.44
المجموع	24	%100	45	%100	49	%100	118	%100

بدراسة الجدول السابق يتضح أن البنوك الإسلامية تواجه صعوبة في توفير القوى العاملة اللازمة لها بنسبة 63.56%، ولا توجد صعوبة في توفيرها بنسبة 36.44% وتتفاوت هذه النسبة من بنك لآخر فنجد البنوك تواجه صعوبة في توفير العمالة بنسبة 87.50% في بنك (أ) الإسلامي، 69.39% في بنك (ج) الإسلامي، 44.44% في بنك (ب) الإسلامي، وأنه لا توجد صعوبات في توفير العمالة بنسب 55.56% في بنك (ب) الإسلامي، 30.61% في بنك (ج) الإسلامي، 12.5% في بنك (أ) الإسلامي.

(1) مجلة البنوك الإسلامية، (العدد الثاني والعشرون، فبراير، 1982)، ص40.

والبنوك الإسلامية باعتبارها إحدى المؤسسات المالية، لها خصائص متميزة تحتاج إلى عمالة لها خصائص محددة، وهذه البيانات يؤيدها ما ورد في الجدول رقم (4/9) السابق مباشرة من وجود اختلاف بين مواصفات العاملين في البنوك الإسلامية وغيرها من البنوك، كما يؤيدها أيضاً ما ورد في الجداول السابقة (3/9) والخاص بمشكلات خلق فرص جديدة في الاستثمار، (1/9) والخاص بعدم وضوح مفاهيم الاقتصاد الإسلامي، (2/9) الذي يوضح عدم الاتفاق حول مفهوم أهداف البنوك الإسلامية.

جدول (6/9) يبين

مدى مناسبة نظم التعليم الحالية لتوفير العمالة المطلوبة

البنك / درجة المناسبة	أ		ب		ج		المجموع	
	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
مناسبة تماماً	1	4.17	5	11.36	1	2.04	7	5.98
مناسبة إلى حد ما	11	45.83	25	56.82	37	57.51	73	62.39
غير مناسبة	12	50	14	31.82	11	22.45	37	31.62
المجموع	24	%100	44	%100	49	%100	117	%100

بدراسة الجدول السابق نجد أنه على مستوى البنوك الثلاثة هناك نسبة قدرها 62.39% ترى أن نظم التعليم مناسبة إلى حد ما، ونسبة قدرها 31.62% ترى عدم مناسبتها... أما النسبة التي تراها مناسبة تماماً فهي منخفضة وتبلغ 5.98%.

وعلى مستوى كل بنك ومن البنوك نجد تفاوت في هذه النسبة – بالنسبة للبنوك التي تراها مناسبة إلى حد ما نجدها 75.51% في بنك (ج)، 56.82% في بنك (ب)، 45.83% في بنك (أ)، وبالنسبة للبنوك التي تراها

غير مناسبة فنجد النسبة 50% في بنك (أ)، 31.82% في بنك (ب)، 22.45% في
بنك (ج).

وما ورد في هذا الجدول يوضح لنا الصعوبة في توفير العمالة المطلوبة، فقد ترجع إلى أن البنوك الإسلامية لها بناء فكرى خاص هو الإسلام، وميكانيزم العمل بها يختلف عن البنوك الأخرى، والتعليم الحالي الموجود بالمدارس والجامعات إذا كان يقدم جزء من التعليم العام – إلا أن التعليم الخاص بالمعاملات في الإسلام، والحلال والحرام في المعاملات، مقاصد الشرع الحنيف في تشغيل الأموال، وأساليب وأشكال الاستثمار الإسلامي، والعقود في الشريعة، والخيارات في البنوك، ومنهج الرسول ρ في المعاملات وكذا الخلفاء الراشدين وأهمية القروض الحسنة في تفجير طاقات المجتمع وهو أحد أشكال تشغيل الأموال، والزكاة ومصارفها الشرعية، وأسس مناهج الاقتصاد الإسلامي، والربا وعلل تحريمه ودحض حجج القائلين بحل الفائدة... هذه على سبيل المثال بعض الوحدات المعرفية المتخصصة الخاصة بالبنوك الإسلامية ولا يوجد أي نوع من التعليم الرسمي يوفر عاملين يتوافر لديهم هذه المعرفة.

ويؤيد هذا ما ورد بالبند ثالثاً من الفصل الخامس من أهمية تعاون البنوك الإسلامية في إنشاء نظام للتعليم والتدريب لتوفير العملة المطلوبة، وكان ذلك بنسبة 96.49%، وكذلك ما ورد بالبند ثالثاً من الفصل السابع

(كا2) فقد أوضح العاملون بالبنوك الإسلامية حاجتهم إلى التدريب، بنسب مرتفعة تزيد عن 90%.

(7/9) جدول يبين

مدى تحديد البنك لحجم النشاط المتوقع لسنة قادمة

البنك / المتغيرات	أ		ب		ج		المجموع	
	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
يحدد حجم النشاط	6	25	28	65.12	34	70.83	68	59.13
يحدد حجم النشاط أحياناً	11	45.83	12	27.91	8	16.67	31	26.96
لا يحدد حجم النشاط	7	29.17	3	6.98	6	12.50	16	13.91
المجموع	24	%100	43	%100	48	%100	115	%100

بدراسة الجدول السابق يتضح أن 59.13% من العاملين على مستوى البنوك ترى أنه يتم تحديد النشاط للأعوام القادمة، 26.96% ترى أن البنوك تحدد حجم النشاط أحياناً، وهناك نسبة قدرها 13.91% لا تحدد حجم النشاط، وتختلف هذه النسب على مستوى البنوك كما هو موضح بالجدول السابق.

والنسبة التي ترى عدم تحديد حجم النشاط، أو تحدده أحياناً مرتفعة وتصل إلى 40%، وعدم تحديد حجم النشاط لا يمكن البنك من التخطيط لاحتياجاته من القوى العاملة، وهذا يؤيد ما ورد بالبند ثالثاً من الفصل الخامس من انخفاض نسبة تطبيق تخطيط القوى العاملة بهذه البنوك.

(8/9) جدول يبين

المدة التي يعد عنها تقويم الأداء

البنك	أ		ب		ج		المجموع	
المدة	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
6 شهور	-	-	3	6.98	3	6.38	6	5.26
12 شهر	18	75.00	39	90.70	40	58.11	97	58.09
أخرى	6	25	1	2.33	4	8.51	11	9.65
المجموع	24	%100	43	%100	47	%100	114	%100

بدراسة الجدول السابق نجد أن 85% من مفردات البحث ترى أن تقارير تقويم الأداء يتم إعدادها كل 12 شهر، 58.11% في بنك (ج) الإسلامي، 75% في بنك (أ) الإسلامي، 90.70% في بنك (ب) الإسلامي.

ومن خلال مقابلات الباحث للعاملين في البنوك اتضح له أن تقارير تقويم الأداء تعد كل سنة فعلاً، إلا أن هذه التقارير، تأخذ صورة شكلية ولا تلقي الاهتمام من جانب الرؤساء، وقد تبين من خلال دراسة تقديرات العاملين لمستويات الأهمية والتطبيق لجزئيات العناصر المكونة لسياسة تقويم الأداء عدم مسايرة التطبيق للإدراك بالأهمية كما اتضح ضعف الارتباط بين الإدراك للأهمية والتطبيق الفعلي لسياسة تقويم الأداء في هذه البنوك (جدول 9/8).

(9/9) جدول يبين

درجة الثقة التي يعطيها البنك للعملاء

البنك / درجة الثقة	أ		ب		ج		المجموع	
	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
عالية تماماً	7	29.17	33	73.33	41	83.67	81	68.64
عالية إلى حد ما	15	62.50	12	26.67	8	16.33	35	29.66
ضعيفة	2	8.33	-	-	-	-	2	1.69
المجموع	24	%100	45	%100	49	%100	118	%100

بدراسة الجدول السابق نرى أن هناك نسبة من مفردات البحث في البنوك قدرها 68.64% ترى أن الثقة عالية تماماً، 29.66% ترى أنها عالية إلى

حد ما.

والنسبة الأولى منخفضة إلى حد ما في البنوك الإسلامية باعتبارها مراكز للإشعاع، ومجالاً للقدوة في التطبيق، وقد يفسر ذلك فلسفة للإدارة مؤداها فقد الثقة في العملاء إلى أن يثبت عكس ذلك، ويشير الباحث إلى عبارة قالها أحد المسؤولين الكبار في أحد هذه البنوك في مجال حديثه عن العملاء، إنك إذا أمددت أصبعك إلى العميل لأكله!!.

ولا يعني الباحث أن يترك للعملاء الحبل على الغارب، بل المؤمن كيس فطن، فعلينا دراسة العملاء من منظور حسن النية – إلى أن يثبت عكس ذلك، وهنا يكون للبنك دور إصلاحي في مجال التنمية الاجتماعية والتربية الأخلاقية.

جدول (10/9) يبين

التكرارات لمعوقات العمل في البنوك الإسلامية

الإحصاء / المعوقات	أولى	ثانية	ثالثة	رابعة	خامسة	سادسة	المجموع
(1) وجود نقص في وضوح أهداف البنوك الإسلامية	24	29	17	10	9	13	102
(2) وجود نقص في العمالة الواعية المدربة لأهداف البنك	60	33	6	3	4	-	106
(3) صعوبة في الاتصال بين الإدارات	3	15	20	23	14	20	95
(4) المساواة بين الكفء وغير الكفء	11	13	17	16	22	14	93
(5) الترقية تتم بالتعيين من خارج البنك	2	7	9	25	26	23	92
(6) قلة الاهتمام بسياسة مستمرة للتدريب	10	17	12	20	13	16	88

يوضح الجدول السابق توزيع الأهميات لكل معوق من المعوقات الست وذلك من وجهة نظر مفردات البحث، ولترتيب هذه المعوقات حسب مجموع أهمياتها من وجهة نظر العاملين تعطي للأهمية الأولى 6 درجات والثانية 5 درجات وهكذا حتى نصل إلى الأهمية السادسة وتأخذ درجة واحدة.

ويضرب هذه الدرجة في توزيع الأهمية المناظرة لها نحصل على الدرجات التي تحددها كل أهمية، وبجمع هذه الدرجات نحصل على الدرجة النهائية للمعوق، وبقسمة مجموع درجات كل معوق على تكرار هذا المعوق (لاحظ أن التكرارات مختلفة) نحصل رقم يكون أساس لترتيب هذه المعوقات، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (10/9) مكرر التالي.

(10/9) (مكرر) جدول يبين

درجات الأهمية لمستويات المعوقات

الإحصاء / المعوقات	درجات الأهمية الأولى	درجات الأهمية الثانية	درجات الأهمية الثالثة	درجات الأهمية الرابعة	درجات الأهمية الخامسة	درجات الأهمية السادسة	مجموع الدرجات	مجموع الدرجات التكرارات	الترتيب
(1) وجود نقص في وضوح أهداف البنوك الإسلامية	144	145	68	57	18	13	445	436	2
(2) وجود نقص في العمالة الواعية المدربة لأهداف البنك	360	165	24	9	8	-	566	5.34	1
(3) صعوبة في الاتصال بين الإدارات	18	75	80	69	28	20	290	2.05	5
(4) المساواة بين الكفء وغير الكفء	66	65	68	48	44	14	305	3.28	4
(5) الترقية تتم بالتعيين من خارج البنك	12	35	36	57	52	23	233	2.53	6
(6) قلة الاهتمام بسياسة مستمرة للتدريب	60	58	48	60	26	16	295	3.35	2

يلاحظ من الجدول (10/9 مكرر) أن وجود نقص في القوى العاملة الواعية المدربة لأهداف البنك الإسلامي تحتل المرتبة الأولى 5.34 درجة، يليه وجود نقص في وضوح أهداف البنوك الإسلامية 4.36 درجة، ثم قلة الاهتمام بسياسة مستمرة للتدريب، 3.35 درجة ثم المساواة بين الكفء وغير الكفء، 3.28 درجة، ثم صعوبة الاتصال بين الإدارات 3.05 درجة، ثم الترقية تتم بالتعيين من خارج البنك تأتي في المرتبة الأخيرة 2.53 درجة.

ويتضح من هذا أن المعوقات الثلاثة الأولى وهي نقص العمالة الواعية المدربة وعدم وضوح أهداف البنوك الإسلامية، ثم عدم الاهتمام بسياسة مستمرة للتدريب، وهذا يؤكد ما ورد بالجدول رقم (2/9) السابق الإشارة إليه من عدم وضوح أهداف البنوك الإسلامية لدى العاملين، أضف إلى ذلك، ما ورد بالجدول رقم (5/9) الذي يتضح منه وجود فروق في المواصفات بين العاملين في البنوك الإسلامية وبين العاملين في البنوك الأخرى، ويفسر ذلك أيضاً ما ورد بنفس الجدول سالف الذكر من وجود صعوبة في توفير العمالة اللازمة لهذه البنوك، ويزيد الأمر إيضاحاً وربما يبعث على الاطمئنان إدراك العاملين بأن عدم الاهتمام بسياسة مستمرة للتدريب يمثل أحد المعوقات، فقد رأينا في البند ثانياً من الجدول رقم (7/9) أنه لا يوجد ارتباط بين الأهمية والتطبيق للتهيئة المبدئية والتدريب، يضاف إلى ذلك ما ورد في البند ثالثاً من المبحث الثاني من الفصل السابع من أن هناك أهمية

كبيرة تعطي لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب، وعدم مسايرة التطبيق لهذه الأهمية.

ويأتي في المرتبة الرابعة من المعوقات عدم الإحساس بالعدالة، حيث أن نظم الترقية بالبنوك لا تميز بين الكفء وغير الكفء، يليها عدم توافر الإحساس بروح الفريق، حيث توجد صعوبة في الاتصال بين الإدارات داخل البنك.

ثم يأتي في المرتبة الأخيرة أن الترقية تتم من خارج هذه البنوك وهذا من شأنه أن يؤثر على طموحات العاملين الحاليين في أن يتقلدوا منصب أعلى في المستقبل، وقد يكون ذلك راجع إلى حداثة نشأة هذه البنوك، وعدم توافر العاملين الذين تتوافر فيهم شروط الترقية لمنصب أعلى.

الفصل العاشر
نتائج وتوصيات الدراسة

المبحث الأول: نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: التوصيات.

المبحث الأول
نتائج الدراسة

أولاً: النتائج العامة:

أظهرت الدراسة أن البنوك الإسلامية تواجه مشكلات متميزة في مجال توفير وتنمية واستخدام الموارد البشرية ترجع إلى حداثة نشأة هذه البنوك، وإلى قيام هذه البنوك على بناء فكري خاص هو الإسلام، بالإضافة إلى عدم اتفاق العاملين في هذه البنوك على ماهية الاقتصاد الإسلامي (جدول 1/9) وعدم الاتفاق على ماهية أهداف هذه البنوك (جدول 2/9).

كما أظهرت الدراسة من خلال استقصاء وجهات نظر العاملين أن نظم التعليم الحالية لا تتناسب وطبيعة العمل في البنوك الإسلامية، وأن الغالبية العظمى من العاملين في البنوك الإسلامية من ذوي الخبرات السابقة في البنوك غير الإسلامية، وأن أكثر من 60% من عينة البحث لم يحصلوا على أية برامج تدريبية تعمل على استكمال النقص في نظم التعليم بالإضافة إلى أن إدارات ومراكز التدريب التي أنشأت في هذه البنوك ما زالت في دور التكوين والإنشاء، ولم يتوفر لها بعد الكوادر البشرية من المتخصصين في مجال التدريب، بالإضافة إلى أنه حتى الآن لم يتوفر لدى أي من البنوك الإسلامية أو الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية منهج متكامل ومترابط يعمل على استكمال النقص في نظم التعليم والخبرات الحالية لدى العاملين في البنوك الإسلامية، كما أظهرت الدراسة ضعف التنظيم المسؤول عن إدارة

الأفراد في هذه البنوك، وعدم التطبيق العملي للأصول العلمية في مجال إدارة الأفراد بهذه البنوك.

ثانياً: النتائج الخاصة:

1-نتائج الدراسة الميدانية لمشكلات توصيف الوظائف:

أسفرت الدراسة الميدانية عن المشكلات التالية:

أ - عدم وجود فروق بين وجهات نظر العاملين حول مدى أهمية الأصول العلمية لسياسة توصيف الوظائف سواء كان ذلك بين البنوك (جدول 1/4) أو فيما بين المستويات الإدارية (جدول 5/4)، كما لا توجد فروق بين وجهات نظرهم حول مستوى التطبيق سواء كان ذلك فيما بين البنوك (جدول 3/4) أو فيما بين المستويات الإدارية (جدول 7/4)، وبالتالي لا نستطيع القول أن هناك بنك يفضل البنوك الأخرى في مدى إدراكه لأهميته أو تطبيق سياسة توصيف الوظائف سواء كان ذلك فيما بين البنوك أو فيما بين المستويات الإدارية.

ب - وبالرغم من عدم وجود فروق في وجهات النظر إلا أنه رغم الإدراك الكبير بأهمية الأصول العلمية لسياسة توصيف الوظائف باعتبارها القاعدة المعرفية الأساسية الهامة لكل سياسات الأفراد في البنوك، إلا أن التطبيق العملي لهذه السياسات من وجهة نظر العاملين لا يساير نفس الإدراك بالأهمية (جدول 9/4)، وسواء كان ذلك على المستوى العام

لسياسة توصيف الوظائف أو على مستوى المكونات الأساسية لها.

ج - اتضح للباحث عدم وجود توصيف للوظائف مكتوبة في البنوك التي قام بزيارتها، وهناك نسبة من العاملين في هذه البنوك قدرها 78% أوضحت في وجهة نظرها أن هناك تفاوت وفروق في المواصفات بين العاملين في البنوك الإسلامية وغيرها من البنوك التقليدية (جدول 4/9).

ويرجع الباحث أسباب ذلك إلى حداثة نشأة هذه البنوك، صغر حجمها نسبياً، عدم إعطاء الإدارة الاهتمام لتطبيق الأصول والأسس العلمية في مجال إدارة الأفراد، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة عن توصيف الوظائف في البنوك الإسلامية من منظور إسلامي.

2-نتائج الدراسة الميدانية لمشكلات تخطيط القوى العاملة:

أسفرت الدراسة الميدانية عن المشكلات التالية:

أ - عدم وجود فروق بين وجهات نظر العاملين حول مدى أهمية الأصول العلمية لسياسة تخطيط القوى العاملة سواء كان ذلك بين البنوك (جدول 1/5) أو بين المستويات الإدارية (جدول 5/5)، كما لا توجد فروق بين وجهات نظرهم حول مستوى التطبيق سواء كان ذلك فيما بين البنوك (جدول 3/5) أو فيما بين المستويات الإدارية (جدول 7/5).

ب - وبالرغم من الاتفاق في وجهات النظر حول الأهمية والتطبيق، إلا أن التطبيق لا يساير الإدراك المرتفع للأهمية، أي أن التطبيق جزئي وغير كامل (جدول 9/5)، كما يتضح أن هناك نسبة مرتفعة إلى حد ما ترى أن هذه البنوك لا تحدد حجم النشاط للعمل السنوي للأعوام المقبلة، وفي ضوء عدم تحديد حجم النشاط للبنك يصعب بالتالي تحديد احتياجات البنك من القوى البشرية (جدول 7/9).

ويرجع الباحث ذلك إلى صغر حجم هذه البنوك نسبياً، بالإضافة إلى عدم الإيمان بفكرة التخطيط بشكل عام على مستوى البنك ككل كفلسفة أساسية، وقد تيقن الباحث من خلال ملاحظاته في أحد البنوك الإسلامية التي لم تدخل ضمن عينة الدراسة – لرفضه التعاون مع الباحث – أن قام بتعيين عدد كبير من الموظفين للعمل بالفروع الجديدة، قبل الحصول على الموافقة الرسمية لإنشاء هذه الفروع مما نتج عنه ارتباك وظل العاملين الجدد لمدة عام بدون عمل، وقام البنك مؤخراً بتوزيعهم على الفروع القديمة.

3-نتائج الدراسة الميدانية لمشكلات الانتقاء والتعيين:

أسفرت الدراسة الميدانية عن الآتي:

أ - عدم وجود فروق بين وجهات نظر العاملين حول مدى أهمية الأصول العلمية لسياسة الانتقاء والتعيين فيما بين البنوك (جدول 1/6) وبالتالي لا نستطيع أن نقول أي من البنوك أفضل من الآخر في إدراك العاملين به لأهمية الأصول العلمية.

ب - وجود فروق في وجهات نظر العاملين في البنوك الإسلامية حول تطبيق سياسة الانتقاء والتعيين (جدول 3/6)، وعلى ذلك نستطيع ترتيب البنوك على أساس المتوسطات (جدول 4/6) فنجد أن بنك (ج) يحتل المرتبة الأولى في تطبيقه لسياسة الانتقاء والتعيين يليه بنك (ب) ثم بنك (أ).

ج - وجود فروق بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية (عليا – وسطى – تنفيذية) حول مدى إدراكهم لأهمية الأصول العلمية لسياسة الانتقاء والتعيين (جدول 5/6) وبترتيب هذه المستويات على أساس المتوسطات الحسابية (جدول 6/6) نجد أن الإدارة العليا تحتل المرتبة الأولى تليها الإدارة الوسطى ثم التنفيذية، ويرجع هذا الاختلاف في الإدراك للأهمية إلى أن الإدارة العليا تكون مسؤولة عن النتائج وتضع في الاعتبار أهمية انتقاء الموارد البشرية طبقاً للأصول العلمية لإدارة الأفراد، كما أن الإدارة الوسطى تكون مسؤولة أيضاً عن تحقيق النتائج الجزئية وإدراكها لأهمية انتقاء الأفراد الملائمين للعمل في البنك يكون مرتفع.

د - عدم وجود فروق بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية حول مدى تطبيق الأصول العلمية لسياسة الانتقاء والتعيين (جدول 7/6)، وعلى ذلك نجد أن المتوسطات الحسابية لهذه البنوك متقاربة (جدول 8/6).

ه - وبالرغم من هذا التفاوت بين وجهات النظر حول الأهمية والتطبيق فيما بين البنوك، وفيما يلي المستويات الإدارية، إلا أن الدراسة تبين أن هناك إدراكاً مرتفع لأهمية الأخذ بالأصول العلمية لإدارة الأفراد في الانتقاء والتعيين، إلا أن التطبيق الفعلي لها ما زال دون المستوى المطلوب (جدول 9/6).

وعدم الأخذ بالأسلوب العلمي لعملية الانتقاء يترتب عليه عدم مقدرة هذه البنوك على توفير الأفراد اللازمين لها بالمواصلات المحددة، ويؤيد وجهة النظر هذه ما أسفر عنه استقصاء وجهات نظر العاملين حول عدم مقدرتهم على خلق فرص استثمارية جديدة، حيث اتضح أن هناك نسبة مرتفعة ترى عدم مقدرتها على خلق فرص استثمارية جديدة (جدول 3/9)، كما أوضحت الدراسة أن وجود نقص في العمالة الواعية المدربة لأهداف البنك يمثل المعوق الذي يحتل المرتبة الأولى (جدول 10/9 مكرر).

ويرجع الباحث ذلك إلى حداثة نشأة هذه البنوك، وعدم توافر المتخصصين المؤهلين للقيام بعمليات الانتقاء، وعدم توافر المواصافات والمعايير التي يتم الانتقاء في ضوئها لدى هذه البنوك.

4-نتائج الدراسة الميدانية لمشكلات التهيئة المبدئية والتدريب:

أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية:

أ - عدم وجود فروق بين وجهات نظر العاملين حول أهمية الأصول العلمية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب سواء كان ذلك فيما بين البنوك (جدول 1/7)، أو فيما بين المستويات

الإدارية (جدول 5/7)، وعلى ذلك لا نستطيع القول أي من البنوك أو من المستويات الإدارية أفضل من الأخرى فى إدراكه لأهمية الأصول العلمية في مجال التهيئة المبدئية والتدريب.

ب - وجود فروق بين وجهات نظر العاملين في البنوك الإسلامية حول تطبيق الأصول العلمية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب (جدول 3/7) ويحتل بنك (ب) المرتبة الأولى (جدول 4/7) ويرجع ذلك إلى أن هذا البنك نفذ برامج تهيئة مبدئية للعاملين فيه منذ 5 سنوات بالإضافة إلى تدريب مجموعة من العاملين فيه بالمعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، وبدأ في إنشاء إدارة للتدريب إلا أنها لم تمارس نشاطها الفعلي بعد، يليه بنك (أ) الإسلامي ويرجع ذلك إلى أن هذا البنك أنشئ به مركز للتدريب مؤخراً، يليه بنك (ج) الإسلامي وليس به أي نشاط تدريبي داخلي أو خارجي وبدأ في اتخاذ إجراءات إنشاء مركز للبحوث والاستشارات والتدريب.

ج - لا توجد فروق بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية حول مدى تطبيقهم للأصول العلمية لسياسة التهيئة المبدئية والتدريب (جدول 7/7).

د - عدم مسايرة التطبيق الفعلي للأصول العلمية لإدارة الأفراد في مجال التهيئة المبدئية والتدريب للإدراك المرتفع لأهميتها (جدول 9/7) ويؤيد ذلك وجهة نظر العاملين حول عدم

إجماعهم حول وضوح أهداف الاقتصاد الإسلامي (جدول 1/9) وعدم إجماعهم على وضوح أهداف البنوك الإسلامية (جدول 2/9) ويؤيد ما سبق ما توصلنا إليه من أن قلة الاهتمام بسياسة مستمرة للتدريب يمثل المعوق الذي يحتل المرتبة الثالثة (جدول 10/9 مكرر).

وقد تكون أسباب ذلك هو عدم تطبيق أحد هذه البنوك لأي نوع من أنواع التدريب حتى الآن، حتى أن البنوك التي بدأت تنشئ إدارات للتدريب فما زالت في طور التكوين فلم يتوفر لها بعد المدربين والمواد العلمية وأجهزة ومساعدات التدريب.

5-نتائج الدراسة الميدانية لمشكلات تقويم الأداء:

أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية:

أ - عدم وجود فروق بين وجهات نظر العاملين حول إدراكهم لأهمية الأصول العلمية لساسة تقويم الأداء سواء كان ذلك بين البنوك (جدول 1/8) أو فيما بين المستويات الإدارية (جدول 5/8).

ب - وجود فروق بين وجهات نظر العاملين من حيث التطبيق للأصول العلمية لسياسة تقويم الأداء (جدول 3/8) وعلى ذلك يحتل بنك (ج) المرتبة الأولى في التطبيق يليه بنك (ب) ثم البنك (أ) (جدول 4/8).

ج - عدم وجود فروق بين وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية حول التطبيق للأصول العلمية لسياسة تقويم الأداء (جدول 7/8).

د - عدم مسايرة التطبيق الفعلي للأصول العلمية لسياسة تقويم الأداء المرتفع لأهميتها جدول (9/8).

ويرجع الباحث ذلك إلى عدم الأخذ بالأصول العلمية في مجال التطبيق لسياسة تقويم الأداء، وإلى حداثة نشأة هذه البنوك، وإلى تدخل الاعتبارات الشخصية في عملية تقويم الأداء فتقارير تقويم الأداء في هذه البنوك لا تميز بين الكفء وغير الكفء (جدول 10/9 مكرر).

6-عدم إعطاء الاهتمام الملائم للتنظيم المشرف على إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية ويتمثل ذلك في:

أ - المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات التوظف، وأن مشاركة إدارة الأفراد صورية، ولمجرد إعداد بيانات فقط.

ب - نادراً ما تستشار هذه الإدارة من جانب الإدارة العليا، كما لا تبادر هذه الإدارات بتقديم أية مقترحات تتعلق برفع كفاءة الأداء في البنك، أو تقديم مقترحات تتعلق بتطوير سياسات الأفراد في هذه البنوك، حيث أن هذا ناتج عن عدم مناسبة مؤهلات وأعداد العاملين في إدارات الأفراد (جدول 3/1).

7-الأسباب الجوهرية لمشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن الأسباب التالية:

أ - حداثة التطبيق العملي للاقتصاد الإسلامي وحداثة نشأة البنوك الإسلامية وما ترتب على ذلك من عدم وضوح فكرة الاقتصاد الإسلامي لدى الغالبية العظمى من العاملين (جدول 1/9) والنقص في وضوح أهداف البنوك الإسلامية لديهم (جدول 2/9)، جدول (10/9 مكرر).

ب - أن نظم التعليم والتدريب الحالية – من وجهة نظر العاملين في هذه البنوك – قاصرة عن الوفاء بسد احتياجات هذه البنوك من القوى البشرية (جدول 6/9)، ومما يؤكد هذا الصعوبات التي يواجهها العاملون في خلق الفرص الاستثمارية الجديدة للبنك (جدول 3/9)، والصعوبة في توفير العمالة المطلوبة (جدول 5/9) وإعطاء أهمية كبرى لتعاون البنوك الإسلامية في إنشاء نظام للتعليم والتدريب يعمل على توفير العمالة المطلوبة للبنوك الإسلامية (جدول 3 ملحق رقم 3).

ج - القصور في انتقاء العاملين طبقاً لمتطلبات العمل في البنوك الإسلامية، حيث أن الدراسة قد أظهرت أن هناك فرق جوهري بين مواصفات العاملين في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية الأخرى، وحتى الآن لا توجد قائمة مواصفات محددة تستخدم كمرشد لانتقاء العاملين في البنوك الإسلامية.

د - ضعف الثقة بين البنك والعملاء، ويعكس ذلك فلسفة مؤداها سوء الظن بالعملاء إلى أن يثبت عكس ذلك.

هـ - عدم مسايرة التطبيق للأهمية المعطاة لسياسات الأفراد في البنوك الإسلامية، حيث أظهرت الدراسة ضعف الارتباط بين الأهمية والتطبيق في كل من سياسات:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط القوى العاملة.
- الانتقاء والتعيين.
- التهيئة المبدئية والتدريب.
- تقويم الأداء.

و - عدم إعطاء الاهتمام الملائم للتنظيم المشرف على إدارة الأفراد في هذه البنوك، وعدم تناسب مؤهلاتهم، وخبراتهم مع المسؤوليات المناط بهذه الإدارة القيام بها في مجال توفير وتنمية واستخدام الأفراد.

ز - وجود نقص في العمالة الواعية المدربة.

المبحث الثاني
التوصيــــــات

بناء على النتائج سالفة الذكر، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

1-لما كانت الدراسة قد أظهرت الأهمية الكبيرة التي تعطي للأصول العلمية لإدارة الأفراد في مجال سياسة توصيف الوظائف واستخدامها، في ترشيد وظائف الأفراد في البنوك الإسلامية، إلا أن الإدراك الكامل لهذه الأهمية لا يسايره التطبيق وبنفس الدرجة، لذا يقترح الباحث:

أ - أن تقوم البنوك الإسلامية بتطبيق سياسة توصيف الوظائف بها، وفق أسلوب علمي مدروس يتضمن التحليل الدقيق لمكونات العمل والعاملين للوصول إلى مواصفات محددة للعاملين، وعلى أن يتم مراجعته بصفة مستمرة لتحديث عملية التوصيف.

ب - هذا وقد يكون من المناسب أن يستعين البنك بأحد الخبراء الخارجيين لفترة قصيرة لتدريب وإعداد الفريق الذي سيقوم بدراسة وتطبيق ومتابعة سياسة توصيف الوظائف.

2-لما كانت الدراسة قد أظهرت الاتفاق بين وجهات نظر العاملين حول أهمية الأصول العلمية لإدارة الأفراد في مجال تخطيط القوى العاملة، إلا أن هذا الإدراك للأهمية لا يسايره التطبيق العملي لها لذا يقترح الباحث:

أن تقوم البنوك الإسلامية بتخطيط احتياجاتها من القوى العاملة في ضوء التحديد الدقيق لحجم النشاط المتوقع في المستقبل، ويجب أن تكون هذه البنوك مدركة لطبيعة النقص في القوى العاملة فقد يكون النقص في نوع

القوى العاملة من حيث المعارف أو المهارات وهو ما يمكن مواجهة التدريب.

3-لما كانت الدراسة قد أظهرت الإدراك بأهمية الأصول العلمية لإدارة الأفراد في مجال الانتقاء والتعيين، كما أظهرت عدم التطبيق العملي لها، لذا يقترح الباحث:

أ - أن تعمل البنوك الإسلامية على انتقاء العاملين اللازمين لها في ضوء الخصائص التي تميز البنوك الإسلامية وطبيعة العمل بها.

ب - أن يتم مشاركة المديرين في البنك في عملية الانتقاء حيث أن وظيفة الانتقاء مسؤولية كل مدير في البنك بالإضافة إلى مسؤولية أولئك المتخصصين في مجال الانتقاء سواء كانوا من داخل البنك أو من خارجه، وهي مسؤولية مستمرة، وليست مؤقتة.

ج - أن يعمل البنك على تقويم طرق الانتقاء المختلفة من خلال تقويم أداء العاملين، للوقوف على أفضل طرق الانتقاء من بين الطرق التي تم استخدامها.

4-ولما كانت الدراسة قد أظهرت عدم مسايرة التطبيق العملي للإدراك المرتفع للأهمية التي أعطيت للأصول العلمية لإدارة الأفراد في مجال التهيئة المبدئية والتدريب فإن الباحث يقترح:

أ - قيام كل بنك إسلامي بتبني سياسة مستمرة للتدريب، وقد يكون من المناسب أن تتعاون البنوك الإسلامية في إنشاء نظام للتعليم

والتدريب تقليلاً للتكاليف، وضماناً لتوفير الكوادر المطلوبة للقيام بالتدريب، حيث أن التدريب في البنوك الإسلامية يبنى على فلسفة أساسية وهي إعادة تعليم المتعلمين تعليماً يبنى على البحث والتأمل والتفكير والتدبر في الشريعة الإسلامية ومقاصدها، وذلك من أجل تكوين كوادر بشرية تتمتع بسلوك إسلامي، بالإضافة إلى ضرورة أن يهتم التدريب في البنوك الإسلامية بتنمية المهارات الفنية والسلوكية وعادات العمل الرفيعة.

ب - وأن يتم تصميم البرامج التدريبية في ضوء احتياجات تدريبية حقيقية وأن يتم انتقاء الموضوعات في ضوء أهداف البرنامج التدريبي وأن تصاغ في شكل مواد تدريبية، وأن يتم انتقاء المدربين الملائمين لكل موضوع..

ج - تدعيم إدارات ومراكز التدريب التي تم إنشاؤها في بعض البنوك بالمواد التدريبية، والمدربين ومساعدات التدريب.

5-لما كانت الدراسة قد أظهرت عدم مسايرة التطبيق العملي لمدى الأهمية المعطاة لسياسة تقويم الأداء فإن الباحث يقترح:

أ - أن يضع كل بنك خطة لتقويم أداء العاملين به، على أن تنال هذه الخطة عناية واهتمام الإدارة العليا، وأن تكون سياسة تقويم

الأداء عملية مستمرة لإثبات الإيجابيات والسلبيات أولاً بأول، وأن يراعى أن تكون معايير وأساليب تقويم الأداء مفهومة من جانب جميع الرؤساء بدرجة واحدة، وأن يتم تصميم تقارير نوعية لتقويم الأداء تتناسب مع طبيعة عمل كل نشاط في البنك.

ب - أن ترتبط نتائج التقويم باتخاذ إجراءات تصحيحية لسياسة الانتقاء والتدريب، وأن تعمل البنوك على مراجعة تقارير تقويم الأداء من جانب فريق من الإدارة العليا، وأن يتم إبلاغ العاملين بنتائج تقويم الأداء مباشرة والاستماع إلى وجهات نظرهم.

6-لما كانت الدراسة قد أظهرت غموض ولبس حول مفهوم الاقتصاد الإسلامي، وكذلك عدم وضوح أهداف البنوك الإسلامية، لذلك يقترح الباحث ما يلي:

أ - أن يتم تدريب جميع العاملين الحاليين وعلى مختلف المستويات للوقوف على الأيدلوجية المصرفية الإسلامية وكذلك الجدد قبل التحاقهم بالعمل.

ب - تزويد العاملين بقراءات منتظمة معدة بشكل دقيق ليسهل قراءتها.

ج - عقد ندوات مستمرة بين الإدارة والعاملين، وبين أعضاء هيئة الفتوى والرقابة الشرعية والعاملين، للرد على أسئلة العاملين، وتوضيح البناء الفكري الإسلامي لهذه البنوك.

د - إعداد مجلة أو نشرة دوري توزع على العاملين بشكل دوري تحوي كتابات منتظمة عن الاقتصاد الإسلامي ومنهج المعاملات في الإسلام، والضوابط الفقهية لتلك المعاملات.

7-تبين من نتائج البحث أن الغالبية العظمى ترى أن نظم التعليم الحالية غير مناسبة أو مناسبة إلى حد ما، بالإضافة إلى أن العاملين يقترحون نظام للتعليم والتدريب يستكمل النقص في النظم الحالية، لذلك يقترح الباحث ما يلي:

أ - أن تتعاون البنوك الإسلامية والاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية في إنشاء نظام للتعليم يعمل على توفير احتياجات هذه البنوك من العاملين في المستقبل.

ب - أن يتم دعم الروابط بين البنوك الإسلامية وبين الجامعات، حتى تتمكن الأخيرة من الوقوف على احتياجات هذه البنوك من العمالة والعمل على تطوير المفاهيم الحالية بما يتناسب واحتياجات هذه البنوك من القوى العاملة، أي تدريس المواد الاقتصادية والمالية وإدارة البنوك من منظور مصرفي إسلامي.

8-لما كانت الدراسة قد أظهرت عدم الاهتمام بالتنظيم المسؤول عن إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية، ولما كان التنظيم المشرف على شؤون الأفراد، لا يقل أهمية عن الإدارات الأخرى في البنوك، لذلك يجب الاهتمام به، والعناية بالعاملين في إدارات الأفراد باعتبارهم مستشارين يقدمون توصياتهم للمديرين التنفيذيين بشأن زيادة فاعلية العاملين، ويقدمون المقترحات بتعديل أو وضع سياسات الأفراد التي تحقق العدالة والطمأنينة للعاملين، وإعداد البحوث في مجالات التوظيف عامة، وهذا يعني الإقلاع عن النظرة التقليدية إلى هذا التنظيم باعتبارهم مجموعة من الكتبة لإمساك الملفات وإعداد الأجور.

9-هذا ولما كانت الدراسة قد أظهرت خلو لوائح التوظف الحالية في هذه البنوك من الضوابط الإسلامية، لذا يوصي الباحث بأن يتولى كل بنك والبنوك الإسلامية مجتمعة وبالتعاون مع الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، وضع ضوابط إسلامية لكل سياسات الأفراد سواء كانت في مجالات الانتقاء أو التنمية أو الاستخدام، وحتى لا تكون لوائح التوظف في البنوك الإسلامي نقلاً لنفس اللوائح في البنوك غير الإسلامية.

قائمة المراجع

ملاحـــق البحث

ملحق رقم (1)
استمارة استقصاء
بحث
مشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الأستاذ/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد ،،،

فإن إلقاء نظرة فاحصة متأنية على حركة البنوك الإسلامية على خريطة العالم لتؤكد النمو المضطرد لهذه الحركة، بل أكثر من ذلك فإن كل بنك من هذه البنوك يتزايد حجم ودائعه وعدد عملائه، واستخداماته بصورة تفوق توقعات كل المراقبين بحمد الله وتوفيقه.

ولما كانت هذه البنوك تقوم على بناء فكري خاص هو الإسلام، فإنها قد تحتاج إلى عناصر بشرية قوية وقادرة على تحقيق أهدافها.

لذلك فإن الباحث يحاول من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق الوقوف على أية مشكلات تتعلق بالحصول على الموارد البشرية أو تنميتها أو استخدامها وأيضاً مقترحات سيادتكم في مواجهة هذه المشكلات.

كما يأمل الباحث بتعاونكم ومن خلال إجابتكم أن يصل – بإذن الله تعالى – إلى حلول لمشكلات إدارة الأفراد في البنوك الإسلامية.

ويسر الباحث أن يحيطكم علماً بأن هذه الدراسة ستكون على مستوى مجموعة من البنوك الإسلامية، وسيتم وضع نسخة منها تحت تصرف البنك بعد الانتهاء منها إن شاء الله.

ولكم الشكر سلفاً لكريم تعاونكم ,,,

الباحث

بيانات شخصية:

من المرجو التفضل بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة؟

1-الاسم: (غير مطلوب)

2-المؤهل: ☐ فوق جامعي ☐ جامعي ☐ فوق المتوسط

☐ متوسط ☐ دون المتوسط

3-نوع المؤهل (التخصص):

☐ تجارة ☐ حقوق

☐ آداب ☐ آخر... (اذكره من فضلك)

4-الوظيفة الحالية:

5-الإدارة أو القسم:

6-الخبرة السابقة:

عدد السنوات:

☐ أقل من3 سنوات ☐ 3 – 6 سنوات ☐ 6 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

مجال الخبرة:

☐ بنوك تجارية ☐ شركات خدمات ☐ شركات صناعية

☐ خدمة مدنية ☐ أخرى ... (اذكرها من فضلك)

7-البرامج التدريبية التي التحقتم بها ومدة كل منها ومكان التدريب:

اسم البرنامج	المدة بالأيام	الجهة المشرفة على التدريب	ملاحظات

الجزء الأول: سياسات الأفراد في البنك الإسلامي:

يستخدم في هذا الجزء مقياسين هما مقياس الأهمية ومقياس التطبيق ويهدف الأول إلى قياس درجة أهمية العبارات الواردة في الاستقصاء ويهدف الثاني إلى قياس درجة التطبيق لتلك العبارات وذلك من وجهة نظر لسيادتكم داخل البنك.

وكل مقياس من هذين المقياسين مقسم بدوره إلى 5 درجات تعبر عن الأهمية والتطبيق كما هن مبين في الجدول التالي:

الدرجة	مقياس الأهمية	الدرجة	مقياس الأهمية
1	غير هام	1	غير مطبق
2	قليل الأهمية	2	نادر التطبيق
3	متوسط الأهمية	3	متوسط التطبيق
4	هام إلى حد كبير	4	مطبق إلى حد كبير
5	هام جداً	5	مطبق تماماً

وفيما يلي نموذج لشكل جداول الاستقصاء وكيفية الإجابة عليها:

مسلسل	العبارات	مقياس الأهمية 5 – 1	مقياس التطبيق 5 – 1
1	توصيف وظائف البنك	3	1

ويعبر الرقم الافتراضي (3) في الخانة الأولى عن أهمية متوسطة لتوصيف الوظائف والرقم الافتراضي (1) في الخانة الثانية عن عدم وجود تطبيق للتوصيف.

والمرجو من فضلك وضع الدرجة التي تعبر عن رأيك في الدرجة الأهمية في الخانة الأولى والدرجة التي تعبر عن درجة التطبيق في الخانة الثانية وذلك على النحو السالف ذكره في جميع السياسات الموضحة من أولاً إلى خامساً، في الجداول التالية.

أولاً: تحليل وتوصيف الوظائف:

مسلسل	العبارات	مقياس الأهمية 5 – 1	مقياس التطبيق 5 – 1
1	توصيف وظائف البنك		
2	استخدام توصيف الوظائف في توضيح المسؤوليات والسلطات		
3	استخدام توصيف الوظائف في تحديد مواصفات شاغلي الوظائف		
4	استخدام توصيف الوظائف في ترتيب الوظائف وتحديد الأجور		
5	استخدام توصيف الوظائف في تعريف أصحاب المناصب الجديدة بوظائفهم		
6	استخدام توصيف الوظائف في تقييم الأداء.		
7	دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية		
8	دور توصيف الوظائف في تحديد معايير انتقاء العاملين الجدد		
9	المراجعة المستمرة لتوصيف الوظائف في تحديث عملية التوصيف		
10	حدود الأهمية التي يعطيها البنك لتوصيف الوظائف		

ثانياً: تخطيط القوى العاملة:

مسلسل	العبارات	مقياس الأهمية 5 – 1	مقياس التطبيق 5 – 1
1	تخطيط القوى العاملة للبنوك الإسلامية		

2	وجود نقص في القوى العاملة		
3	وجود زيادة في القوى العاملة		
4	وضوح حجم النشاط للعمل السنوي		
5	نقص البيانات عن سوق العمل		
6	الإيمان بفكرة التخطيط		
7	حداثة نشأة البنوك الإسلامية		
8	وجود معدلات للأداء الفردي		
9	وضع الشخص المناسب في المكان		
10	تعاون البنوك الإسلامية في إنشاء نظام للتعليم والتدريب لتوفير العمالة المطلوبة لها		
11	أهمية التدريب في استكمال النقص في نظم التعليم الحالية		

ثالثاً: الانتقاء والتعيين:

مسلسل	العبارات	مقياس الأهمية 5 – 1	مقياس التطبيق 5 – 1
1	أن يكون للعاملين في البنوك الإسلامية مواصفات خاصة		
2	أن يحرص البنك الإسلامي على انتقاء العاملين فيه		
3	انتقاء العاملين في البنوك الإسلامية وفق معايير خاصة		
4	اختيار عاملين غير أكفاء له تأثير ضار على أعمال البنك		
5	إذا ما توافرت معايير الانتقاء في مجموعة المتقدمين فإن البنك يفضل أن يبدأ بتعيين مجموعة الأقارب والأصدقاء		
6	استخدام الاختبارات التحريرية في عملية الانتقاء		
7	استخدام المقابلات في الكشف عن الاتجاهات		
8	أن يكون للعاملين في البنوك الإسلامية خبرة سابقة في البنوك التجارية		
9	تفضيل خريجي الجامعات الإسلامية عند الانتقاء		
10	الاستعانة بخبراء متخصصين لعملية الانتقاء		
11	فصل وظيفة الانتقاء عن شؤون الموظفين في المرحلة الأولى من عمل البنك		

رابعاً: التهيئة المبدئية والتدريب:

مسلسل	العبارات	مقياس الأهمية 5 – 1	مقياس التطبيق 5 – 1
1	تعريف المتدربين بفكرة البنوك الإسلامية وأساليب العمل بها قبل الالتحاق بالعمل		

2	تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عملي		
3	الإعداد الجيد للبرامج التدريبية		
4	ارتباط التدريب بمجال العمل في البنك		
5	استخدام الأساليب والوسائل المطورة للتدريب		
6	البرامج المقيمة خارج البنك		
7	قناعة الإدارة العليا بالتدريب		
8	دور التدريب في إكساب المتدربين معارف جديدة		
9	دور التدريب في صقل مهارات المتدربين		
10	دور التدريب في تنمية الولاء للبنك		
11	متابعة المتدربين		
12	الالتحاق ببرامج تدريبية متخصصة		

خامساً: تقويم الأداء:

مسلسل	العبارات	مقياس الأهمية 5 – 1	مقياس التطبيق 5 – 1
1	صدق العاملين كمعيار عند تقويم الأداء		
2	أمانة العاملين كمعيار عند تقويم الأداء		
3	الإلمام التام بالعمل كمعيار عند تقويم الأداء		
4	إتقان العمل كمعيار في تقويم الأداء		
5	تقارير تقويم الأداء كأداة للتمييز بين الكفء وغير الكفء		
6	احتواء تقارير التقويم على عناصر العمل		

	ومكوناته		
7	احتواء تقارير التقويم على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين		
8	درجة وضوح تقارير الأداء		
9	تعدد أساليب التقويم المستخدمة في البنك		
10	قيام فريق من الإدارة بمراجعة تقارير تقويم الأداء		
11	إبلاغ الأفراد بنتائج تقويم الأداء		
12	تقويم الأداء كأساس للترقية		
13	تقويم الأداء كأساس للثواب العقاب		
14	تقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات الانتقاء		
15	تقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات التدريب		

الجزء الثاني: بعض المشكلات المؤثرة على إدارة الأفراد في البنك:

ضع من فضلك علامة ( ) أمام الإجابة المناسبة:

1-ما مدى وضوح فكرة الاقتصاد الإسلامي في التطبيق؟

☐ واضحة ☐ إلى حد ما ☐ غير واضحة

2-ما مدى وضوح أهداف البنك الإسلامي؟

☐ واضحة تماماً ☐ إلى حد ما ☐ غير واضحة

3-هل هناك صعوبة في خلق فرص استثمارية جديدة؟

☐ نعم ☐ أحيانا ☐ لا

4-من وجهة نظرك هل هناك فرق جوهري بين مواصفات العاملين في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية الأخرى؟

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

5-هل هناك صعوبة في توفير العمالة المطلوبة للبنك؟

☐ نعم ☐ لا

6-ما مدى مناسبة نظم التعليم الحالية لتوفير العمالة المطلوبة؟

☐ مناسبة تماماً ☐ إلى حد ما ☐ غير مناسبة

7-هل يحدد البنك النشاط المتوقع لسنة قادمة؟

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

8-ما هي المدة التي يعد عنها تقارير تقويم الأداء؟

☐ كل 6 شهور ☐ كل 12 شهر ☐ أخرى

9-ما هي درجة الثقة بين البنك والعملاء؟

☐ عالية تماماً ☐ إل حد ما ☐ ضعيفة

10-رتب من فضلك المعوقات التالية – إن وجدت – وذلك بوضع رقم (1) أمام العامل الأكثر إعاقة لعمل البنك ورقم (2) أمام العامل الذي يليه وهكذا...

☐ وجود نقص في وضوح أهداف البنوك الإسلامية.

☐ وجود نقص في العمالة المدربة الواعية لأهداف البنك.

☐ وجود بعض الصعوبات في الاتصال بين الإدارة وبعضها البعض.

☐ المساواة بين الكفء وغير الكفء.

☐ الترقية تتم بالتعيين من خارج البنك.

☐ قلة الاهتمام بسياسة مستمرة للتدريب.

ثامناً: من فضلك إذا كانت لديك أية مقترحات أو آراء بشأن ترشيد سياسات الأفراد في البنك ولم يرد ذكرها في هذا الاستقصاء... اذكرها من فضلك..

....

....
....
....
....
....
....
....
....

الباحث

ملحق رقم (2)
دليل مقابلة موجة
إلى مدير إدارات الأفراد في البنوك الإسلامية

دليل مقابلة موجه إلى
مديري إدارات الأفراد في البنوك الإسلامية

1-التبعية:

إلى أي مستوى تنظيمي تتبع إدارة الأفراد في بنككم؟

هل ينتج عن هذه التبعية مشكلات؟... اذكرها؟

2-هل يوجد لديكم هيكل تنظيمي لإدارة الأفراد؟

3-اختصاصات إدارة شؤون الأفراد:

كيف تتحدد هذه الاختصاصات؟ اذكرها من فضلك؟

4-كم عدد العاملين تحت إشراف سيادتكم، وما هي مؤهلاتهم؟

5-ما هي أقسام إدارة الأفراد الداخلية؟

6-هل يتاح لسيادتكم فرصة للمشاركة في إعداد السياسات الخاصة بالأفراد في البنك؟

7-هل تبادر سيادتكم بتقديم اقتراحات تتعلق بترشيد سياسات الأفراد في البنك؟

8-هل تتابع تطبيق سياسات الأفراد – إن وجدت – بالبنك؟

9-هل يوجد لديكم لوائح عمل مكتوبة لسياسات الأفراد؟

10-هل تفضلتم بإعطائنا نسخة من هذه اللوائح؟

ملحق رقم (3)
حساب تقديرات العاملين في البنوك الإسلامية
لكل جزئية من جزئيات سياسات الأفراد
من حيث الأهمية والتطبيق (كا2)

جدول (1)
تقديرات العاملين لمستويات أهمية عناصر سياسة توصيف الوظائف

م	العبارات		هام جداً	إلى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	توصيف وظائف البنوك	عدد	92	24	2	-	-	118	112
		نسبة	77.98	20.34	1.69	-	-		
2	استخدام توصيف الوظائف في توضيح المسؤوليات والسلطات	عدد	85	25	5	2	-	116	150
		نسبة	72.41	21.55	4.31	1.72	-		
3	استخدام توصيف الوظائف في تحديد مواصفات شاغلي الوظائف	عدد	70	37	7	2	-	116	102
		نسبة	6034	31.90	6.03	1.72	-		
4	استخدام توصيف الوظائف في ترتيب الوظائف وتحديد الأجور	عدد	75	30	9	1	1	116	169
		نسبة	64.66	25.86	7.76	0.86	0.86		
5	استخدام توصيف الوظائف في تعريف أصحاب المناصب الجديدة بوظائفهم	عدد	64	35	10	6	-	115	74
		نسبة	55.65	30.43	8.70	5.22	-		
6	استخدام توصيف الوظائف في تقييم الأداء	عدد	74	26	13	3	-	116	102
		نسبة	63.79	22.41	11.21	2.59	-		
7	دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية	عدد	77	29	7	2	1	116	178
		نسبة	66.38	25.0	6.03	1.72	0.86		
8	دور توصيف الوظائف في تحديد معايير انتقاء العاملين الجدد	عدد	71	33	9	3	-	116	98
		نسبة	61.21	28.45	7.76	2.59	-		
9	المراجعة المستمرة لتوصيف الوظائف في تحديث عملية التوصيف	عدد	64	37	13	1	-	115	81
		نسبة	55.65	32.17	11.30	0.87	-		
10	حدود الأهمية التي يعطيها البنك لتوصيف الوظائف	عدد	59	32	17	5	-	113	57
		نسبة	52.21	28.32	15.04	4.42	-		

جدول (2)

تقديرات العاملين لمستويات تطبيق عناصر سياسة توصيف الوظائف

م	العبارات		هام جداً	إلى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	توصيف وظائف البنوك	عدد	2	28	44	22		22	118
		نسبة	1.69	23.73	37.29	18.64	18.64		
2	استخدام توصيف الوظائف في توضيح المسؤوليات والسلطات	عدد	6	20	49	24	19	118	42
		نسبة	5.08	16.95	41.53	20.34	16.10		
3	استخدام توصيف الوظائف في تحديد مواصفات شاغلي الوظائف	عدد	2	15	48	26	22	113	50
		نسبة	1.77	13.27	42.48	23.01	19.47		
4	استخدام توصيف الوظائف في ترتيب الوظائف وتحديد الأجور	عدد	5	20	55	13	24	117	62
		نسبة	4.27	17.09	47.01	1.11	20.51		
5	استخدام توصيف الوظائف في تعريف أصحاب المناصب الجديدة بوظائفهم	عدد	5	22	35	32	20	114	25
		نسبة	4.39	19.30	30.7	28.07	17.54		
6	استخدام توصيف الوظائف في تقييم الأداء	عدد	7	26	39	21	21	114	23
		نسبة	6.14	22.81	34.21	18.42	18.42		
7	دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية	عدد	8	19	25	35	27	114	18
		نسبة	7.02	16.67	21.93	30.7	23.68		
8	دور توصيف الوظائف في تحديد معايير انتقاء العاملين الجدد	عدد	6	22	41	24	22	115	27
		نسبة	5.22	19.13	35.65	20.87	19.13		
9	المراجعة المستمرة لتوصيف الوظائف في تحديث عملية التوصيف	عدد	2	13	28	37	33	113	38
		نسبة	1.77	11.50	24.78	32.74	29.20		

10	حدود الأهمية التي يعطيها البنك لتوصيف الوظائف	عدد	7	18	34	25	28	112	19
		نسبة	6.25	16.07	30.36	22.32	25		

جدول (3)

تقديرات العاملين لمستويات أهمية عناصر سياسة تخطيط القوى العاملة

م	العبارات		هام جداً	إلى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	تخطيط القوى العاملة للبنوك الإسلامية	عدد	100	11	6	-	1	118	226
		نسبة	84.75	9.32	5.08	-	0.85		
2	وجود نقص في القوى العاملة	عدد	82	26	9	1	-	118	136
		نسبة	69.49	22.03	7.63	0.85	-		
3	وجود زيادة في القوى العاملة	عدد	66	26	16	5	4	117	110
		نسبة	56.41	22.22	13.68	4.27	3.42		
4	وضوح حجم النشاط للعمل السنوي	عدد	57	36	18	2	4	117	92
		نسبة	48.72	30.77	15.38	1.71	3.42		
5	نقص البيانات من سوق العمل	عدد	65	29	10	5	5	114	115
		نسبة	57.02	25.44	8.77	4.39	4.39		
6	الإيمان بفكرة التخطيط	عدد	69	23	13	4	7	116	122
		نسبة	59.48	19.83	11.21	3.45	6.03		
7	حداثة نشأة البنوك الإسلامية	عدد	61	24	15	7	9	116	85
		نسبة	52.59	20.69	12.93	6.03	7.76		
8	وجود معدلات للأداء الفردي	عدد	57	25	18	8	7	115	72
		نسبة	49.57	21.74	15.65	6.96	6.9		
9	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	عدد	82	21	6	4	1	114	203
		نسبة	71.93	18.42	5.26	3.51	0.88		
10	تعاون البنوك الإسلامية في إنشاء نظام للتعليم والتدريب لتوفير العمالة المطلوبة لها	عدد	101	9	3	-	1	114	247
		نسبة	88.60	7.89	2.63	-	0.88		
11	أهمية التدريب في استكمال النقص في نظام التعليم الحالية	عدد	96	14	5	1	-	116	209
		نسبة	82.76	12.07	4.31	0.8	-		

						6			

جدول (4)

تقديرات العاملين لمستويات تطبيق عناصر سياسة تخطيط القوى العاملة

م	العبارات		هام جداً	إلى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	تخطيط القوى العاملة للبنوك الإسلامية	عدد	-	30	33	25	30	118	1.11
		نسبة	-	25.42	27.97	21.19	25.42		
2	وجود نقص في القوى العاملة	عدد	9	24	47	13	25	118	67
		نسبة	7.63	20.34	39.83	11.02	21.19		
3	وجود زيادة في القوى العاملة	عدد	5	14	28	26	42	115	35
		نسبة	4.35	12.17	24.35	22.61	36.52		
4	وضوح حجم النشاط للعمل السنوي	عدد	7	12	47	23	26	115	41
		نسبة	6.09	10.43	40.87	20.0	22.61		
5	نقص البيانات من سوق العمل	عدد	8	21	31	29	23	112	15
		نسبة	7.14	18.75	27.68	25.89	20.54		
6	الإيمان بفكرة التخطيط	عدد	15	21	28	22	23	109	4
		نسبة	13.76	19.28	25.69	20.18	21.10		
7	حداثة نشأة البنوك الإسلامية	عدد	11	21	40	17	20	109	21
		نسبة	10.09	19.27	36.70	15.60	18.35		
8	وجود معدلات للأداء الفردي	عدد	8	15	30	30	30	113	19
		نسبة	7.08	13.27	26.55	26.55	26.55		
9	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	عدد	8	22	34	25	24	113	15.5
		نسبة	7.08	19.47	30.09	22.12	21.24		
10	تعاون البنوك الإسلامية في إنشاء نظام للتعليم والتدريب لتوفير العمالة المطلوبة لها	عدد	4	12	25	26	45	112	44
		نسبة	3.57	10.71	22.32	23.21	40.18		
1	أهمية التدريب في استكمال النقص في	عدد	7	17	34	27	30	11	21

1	نظام التعليم الحالية	نسبة	6.09	14.78	29.57	23.48	26.09	5	

جدول (5)

تقديرات العاملين لمستويات أهمية عناصر سياسة الانتقاء والتعيين

م	العبارات		هام جداً	إلى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	أن يكون للعاملين في البنوك الإسلامية مواصفات خاصة	عدد	93	19	2	2	1	117	268
		نسبة	79.49	16.24	1.071	1.71	0.85		
2	أن يحرص البنك الإسلامي على انتقاء العاملين فيه	عدد	106	10	-	-	1	117	173
		نسبة	90.6	8.55	-	-	0.85		
3	انتقاء العاملين في البنوك الإسلامية وفق معايير خاصة	عدد	91	22	2	1	1	117	257
		نسبة	77.78	18.80	1.71	0.85	0.85		
4	اختيار عاملين غير أكفاء له تأثير ضار على أعمال البنك	عدد	101	13	2	-	1	117	237
		نسبة	86.12	11.11	1.71	-	0.85		
5	إذا ما توافرت معايير الانتقاء في مجموعة المتقدمين فإن البنك يفضل أن يبدأ بتعيين مجموعة الأقارب والأصدقاء	عدد	35	18	16	15	32	116	15.6
		نسبة	30.17	15.52	13.79	12.93	27.59		
6	استخدام الاختيارات التحريرية في عملية الانتقاء	عدد	50	28	24	8	6	116	54
		نسبة	43.10	24.14	20.69	6.90	5.17		
7	استخدام المقابلات في الكشف عن الاتجاهات	عدد	78	30	8	-	-	116	66
		نسبة	67.24	25.86	6.90	-	-		
8	أن يكون للعاملين في البنوك الإسلامية خبرة سابقة في البنوك التجارية	عدد	39	31	27	6	13	116	31
		نسبة	33.62	26.72	23.28	5.17	11.21		
9	تفضيل خريجي جامعة الأزهر عند الانتقاء	عدد	17	17	28	23	30	115	6.38
		نسبة	14.78	14.78	24.35	20.0	26.09		
10	الاستعانة بخبراء متخصصين لعملية الانتقاء	عدد	47	15	24	13	16	115	34.34
		نسبة	40.87	13.04	20.87	11.30	13.91		

1 1	فصل وظيفة الانتقاء عن شؤون الموظفين في المرحلة الأولى من عمل البنك	عدد	43	26	17	13	15	11 4	26.7
		نسبة	37.7 2	22.81	14.9 1	11.4 0	13.1 6		

جدول (6)

تقديرات العاملين لمستوى تطبيق عناصر سياسة الانتقاء والتعيين

م	العبارات		هام جداً	الى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	أن يكون للعاملين في البنوك الإسلامية مواصفات خاصة	عدد	19	41	33	15	9	11 7	29
		نسبة	16.2 4	35.04	28.21	12.82	7.69		
2	أن يحرص البنك الإسلامي على انتقاء العاملين فيه	عدد	31	38	30	12	5	11 6	33
		نسبة	26.7 2	32.76	25.86	10.34	4.31		
3	انتقاء العاملين في البنوك الإسلامية وفق معايير خاصة	عدد	17	35	43	15	6	11 6	40
		نسبة	14.6 6	30.17	37.07	12.93	5.17		
4	اختيار عاملين غير أكفاء له تأثير ضار على أعمال البنك	عدد	13	16	37	24	25	11 5	15.21
		نسبة	11.3 0	13.91	32.17	20.87	21.7 4		
5	إذا ما توافرت معايير الانتقاء في مجموعة المتقدمين فإن البنك يفضل أن يبدأ بتعيين مجموعة الأقارب والأصدقاء	عدد	18	21	20	28	26	11 3	3.15
		نسبة	15.9 3	18.58	17.70	24.78	23.0 1		
6	استخدام الاختيارات التحريرية في عملية الانتقاء	عدد	18	24	32	17	25	11 6	6.32
		نسبة	15.5 2	20.69	27.59	14.66	21.5 5		
7	استخدام المقابلات في الكشف عن الاتجاهات	عدد	42	37	21	11	5	11 6	44
		نسبة	36.2 1	31.9	18.1	9.48	4.31		
8	أن يكون للعاملين في البنوك الإسلامية خبرة سابقة في البنوك التجارية	عدد	13	38	49	12	5	11 7	61.0
		نسبة	11.1 1	32.48	41.88	10.26	4.27		
9	تفضيل خريجي جامعة الأزهر عند الانتقاء	عدد	1	4	21	34	54	11 4	84
		نسبة	0.88	3.51	18.42	29.82	47.7 3		
10	الاستعانة بخبراء متخصصين لعملية الانتقاء	عدد	6	19	17	26	45	11 3	36
		نسبة	5.31	16.11	15.04	23.01	39.8 2		
11	فصل وظيفة الانتقاء عن شؤون الموظفين في المرحلة الأولى من عمل البنك	عدد	21	21	22	17	30	11 1	4.05
		نسبة	18.9	18.92	19.82	15.32	27.0		

		3				2			

جدول (7)

تقديرات العاملين لمستوى أهمية عناصر سياسة التهيئة المبدئية والتدريب

م	العبارات		هام جداً	إلى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	تعريف المتدربين بفكرة البنوك الإسلامية وأساليب العمل بها قبل الالتحاق بالعمل	عدد	98	13	4	2	1	118	297
		نسبة	83.05	11.02	3.39	1.69	0.85		
2	تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عملي	عدد	78	31	5	3	-	117	125
		نسبة	66.67	26.50	4.27	2.56	-		
3	الإعداد الجيد للبرامج التدريبية	عدد	93	22	3	-	-	118	114
		نسبة	78.81	18.64	2.54	-	-		
4	ارتباط التدريب بمجال العمل في البنك	عدد	95	18	4	-	-	117	123
		نسبة	81.20	15.38	3.42	-	-		
5	استخدام الأساليب والوسائل المطورة للتدريب	عدد	93	21	2	1	-	117	193
		نسبة	79.49	17.95	1.71	0.85	-		
6	البرامج المقيمة خارج البنك	عدد	51	32	22	3	6	114	68
		نسبة	44.74	28.07	19.30	2.63	5.26		
7	قناعة الإدارة العليا بالتدريب	عدد	89	24	2	-	1	116	177
		نسبة	76.72	20.69	1.72	-	0.86		
8	دور التدريب في إكساب المتدربين معارف جديدة	عدد	80	35	3	-	-	118	76
		نسبة	67.80	29.66	2.54	-	-		
9	دور التدريب في صقل مهارات المتدربين	عدد	84	31	2	1	-	118	153
		نسبة	71.19	26.27	1.69	0.85	-		
10	دور التدريب في تنمية الولاء للبنك	عدد	75	30	10	1	2	118	162
		نسبة	63.56	20.18	3.51	1.75	-		
11	متابعة المتدربين	عدد	85	23	4	2	-	115	158
		نسبة	74.56	20.18	3.51	1.75	13.16		
12	الالتحاق ببرامج تدريبية متخصصة	عدد	71	30	4	2	-	107	115
		نسبة	66.36	28.04	3.74	1.87	-		

جدول (8)

تقدير العاملين لمستوى تطبيق عناصر سياسة التهيئة المبدئية والتدريب

م	العبارات		هام جداً	الى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	تعريف المتدربين بفكرة البنوك الإسلامية وأساليب العمل بها قبل الالتحاق بالعمل	عدد	13	16	36	22	29	116	15.29
		نسبة	11.21	13.79	31.03	18.97	25.0		
2	تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عملي	عدد	3	15	38	35	24	115	36
		نسبة	2.61	13.04	33.04	30.43	20.87		
3	الإعداد الجيد للبرامج التدريبية	عدد	6	17	40	25	28	116	27
		نسبة	5.17	14.66	34.48	21.55	24.14		
4	ارتباط التدريب بمجال العمل في البنك	عدد	13	26	33	25	21	118	9.11
		نسبة	11.02	22.03	27.97	21.19	17.80		
5	استخدام الأساليب والوسائل المطورة للتدريب	عدد	5	12	33	33	21	115	31.5
		نسبة	4.35	10.43	28.70	28.70	27.83		
6	البرامج المقيمة خارج البنك	عدد	3	6	27	38	37	111	50
		نسبة	2.70	5.41	24.32	34.23	33.33		
7	قناعة الإدارة العليا بالتدريب	عدد	18	34	28	15	16	111	12.6
		نسبة	16.22	30.63	25.23	13.51	14.41		
8	دور التدريب في إكساب المتدربين معارف جديدة	عدد	8	34	28	15	16	112	27
		نسبة	7.14	32.14	30.36	17.86	12.50		
9	دور التدريب في صقل مهارات المتدربين	عدد	9	29	37	20	17	112	21
		نسبة	8.04	25.89	33.04	17.86	15.18		
10	دور التدريب في تنمية الولاء للبنك	عدد	10	25	33	19	25	112	13
		نسبة	8.93	22.32	29.46	16.96	22.32		
11	متابعة المتدربين	عدد	8	16	28	20	39	111	25
		نسبة	7.21	14.41	25.23	18.02	35.14		
12	الالتحاق ببرامج تدريبية متخصصة	عدد	6	12	29	31	32	110	26.6
		نسبة	5.45	10.91	26.36	28.18	28.09		

جدول (9)
تقديرات العاملين لمستوى أهمية عناصر سياسة تقويم الأداء

م	العبارات		هام جداً	الى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	صدق العاملين كمعيار عند تقويم الأداء	عدد	101	13	4	-	-		146
		نسبة	85.59	11.02	3.39	-	-		
2	أمانة العاملين كمعيار عند تقويم الأداء	عدد	105	12	-	1	-	117	166
		نسبة	88.98	10.17	-	0.8	-		
3	الإلمام التام بالعمل كمعيار عند تقويم الأداء	عدد	85	31	1	1	-	118	160
		نسبة	72.3	26.27	0.85	0.85	-		
4	إتقان العمل كمعيار في تقويم الأداء	عدد	90	23	2	-	1	116	182
		نسبة	77.59	19.83	1.72	-	0.86		
5	تقارير تقويم الأداء كأداة للتمييز بين الكفء وغير الكفء	عدد	83	27	6	1	-	117	145
		نسبة	70.94	23.08	5.13	0.85	-		
6	احتواء تقارير التقويم على عناصر العمل ومكوناته	عدد	81	22	10	4	1	118	185
		نسبة	68.64	18.64	8.47	3.39	0.85		
7	احتواء تقارير التقويم على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	عدد	71	27	15	2	2	117	139.5
		نسبة	60.68	23.08	12.82	1.71	1.71		
8	درجة وضوح تقارير الأداء	عدد	82	23	8	2	-	115	139.6
		نسبة	71.3	20	6.96	1.74	-		
9	تعدد أساليب التقويم المستخدمة في البنك	عدد	71	33	6	4	2	116	150.6
		نسبة	61.21	28.45	5.17	3.45	1.72		
10	قيام فريق من الأداء بمراجعة تقارير تقويم الأداء	عدد	74	27	10	5	1	117	153.5
		نسبة	63.25	23.08	8.55	4.27	0.85		
11	إبلاغ الأفراد بنتائج تقويم الأداء	عدد	78	23	10	1	3	115	177
		نسبة	67.83	20	8.7	0.87	2.61		
12	تقويم الأداء كأساس للترقية	عدد	92	20	3	1	-	116	190
		نسبة	79.31	17.24	2.59	0.86	-		
13	تقويم الأداء كأساس للثواب والعقاب	عدد	72	34	9	1	-	116	105
		نسبة	62.07	29.31	7.76	0.86	-		
14	تقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات الانتقاء	عدد	68	35	9	1	1	114	146
		نسبة	59.65	30.70	7.89	0.88	0.88		
15	تقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات التدريب	عدد	70	35	6	4	2	117	147
		نسبة	59.83	29.91	5.13	3.42	1.71		

جدول (10)
تقديرات العاملين لمستوى تطبيق عناصر سياسة تقويم الأداء

م	العبارات		هام جداً	الى حد كبير	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	مجموع	كا2
1	صدق العاملين كمعيار عند تقويم الأداء	عدد	28	39	32	8	7	114	36
		نسبة	24.56	34.21	28.07	7.02	6.14		
2	أمانة العاملين كمعيار عند تقويم الأداء	عدد	43	32	27	11	2	115	47
		نسبة	7.39	27.83	23.48	9.57	1.74		
3	الإلمام التام بالعمل كمعيار عند تقويم الأداء	عدد	23	44	30	13	7	117	36
		نسبة	19.66	37.6	25.6	1.11	5.98		
4	إتقان العمل كمعيار في تقويم الأداء	عدد	25	47	22	16	4	114	43
		نسبة	21.93	41.23	19.30	14.04	3.51		
5	تقارير تقويم الأداء كأداة للتمييز بين الكفء وغير الكفء	عدد	31	35	35	6	10	117	34.5
		نسبة	26.5	29.91	29.91	5.13	8.55		
6	احتواء تقارير التقويم على عناصر العمل ومكوناته	عدد	16	33	33	24	11	117	16.8
		نسبة	13.68	28.21	28.21	20.51	9.40		
7	احتواء تقارير التقويم على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	عدد	34	31	29	14	8	117	22.7
		نسبة	29.31	26.72	25.0	12.07	6.9	115	27
8	درجة وضوح تقارير الأداء	عدد	19	39	33	15	9		
		نسبة	16.52	33.91	28.7	13.04	7.83	112	23
9	تعدد أساليب التقويم المستخدمة في البنك	عدد	5	19	34	23	31		
		نسبة	4.46	16.96	30.36	20.54	27.68		
10	قيام فريق من الأداء بمراجعة تقارير تقويم الأداء	عدد	10	22	24	17	36	107	7.3
		نسبة	9.35	18.69	22.43	15.89	33.64		
11	إبلاغ الأفراد بنتائج تقويم الأداء	9	15	25	20	45	3	114	33
		نسبة	7.89	13.16	21.93	17.54	39.47		
12	تقويم الأداء كأساس للترقية	عدد	27	36	26	9	18	116	17.87
		نسبة	23.28	31.03	22.41	7.76	15.52		
13	تقويم الأداء كأساس للثواب والعقاب	عدد	19	37	29	13	18	116	16
		نسبة	16.38	31.90	25.0	11.21	15.52		
14	تقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات الانتقاء	عدد	4	16	43	17	30	110	40
		نسبة	3.64	14.55	39.09	15.45	27.27		
15	تقويم الأداء كأساس لتقويم سياسات التدريب	عدد	5	13	41	20	36	115	40
		نسبة	4.35	11.30	35.65	17.39	31.30		

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1-الكتب:

المؤلف	المرجع
-أبو سن، أحمد إبراهيم	الإدارة في الإسلام، العين: الطبعة الثانية، نفس المؤلف، 1981.
-أبو إسماعيل، فؤاد	إدارة الأفراد: مدخل سلوكي وظيفي. الطبعة الأولى، القاهرة: (غير مبين)، 1978.
-الصدر، محمد باقر	البنك اللاربوي في الإسلام، الكويت: مكتبة جامع النقي العامة، (بدون تاريخ).
-	اقتصادنا، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الفكر، 1969، الجزء الثاني.
-القرضاوي، يوسف	الحلال والحرام في الإسلام، القاهرة: مكتبة وهبة، (بدون تاريخ).
-النجار، أحمد عبدالعزيز وآخرون	100 سؤال، 100 جواب حول البنوك الإسلامية، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1978.
-الجمال، غريب	المصارف وبيوت التمويل الإسلامية، الطبعة الأولى، جدة: دار الشروق، 1978.
-آل سعود، محمد الفيصل	التعريف الاصطلاحي لعلم الاقتصاد، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، (بدون تاريخ).
-العسال، أحمد، فتحي عبدالكريم	النظام الاقتصادي في الإسلام: مبادئه وأهدافه، القاهرة: مكتبة وهبة، 1980.
-العربي، عبدالله	محاضرات في النظم الإسلامية، القاهرة: معهد الدراسات الإسلامية، 1968.
-الكناني، عبدالحي	التراتيب الإدارية، بيروت: دار إحياء التراث العربي، المجلد الثاني.
-	التراتيب الإدارية، بيروت: دار إحياء التراث العربي، المجلد الأول.
العناني، حسن صالح	التهيئة والإعداد لسيدنا محمد ρ، قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1983.
-	دور البنوك الإسلامية في تنمية المجتمع، القاهرة:

	الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.
-	علة تحريم الربا وصلتها بوظيفة النقود، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، (بدون تاريخ).
-	ما معنى بنك إسلامي، فرع القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 1982.
-الفنجري، محمد شوقي	تطور الدراسات الاقتصادية الإسلامية (القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، (بدون تاريخ).
-الغمري، إبراهيم	الأفراد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1979.
-السلمي، علي	إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار المعارف بمصر، 1970.
-حسن، عادل	الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، 1980.
حسيني، س. أ. ق.	الإدارة العربية، ترجمة الدكتور إبراهيم أحمد العدوي، مراجعة عبدالعزيز عبدالحق، القاهرة: مكتبة الآداب، 1949.
-درويش، عبدالكريم وليلى تكلا	الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980.
-سليمان، حنفي محمود	الأفراد، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
-سالم، محمد محمد علي	دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1964، الجزء الأول.
-طبلية، القطب محمد القطب	نظام الإدارة في الإسلام: دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي، 1978.
-عبداللطيف، عبدالشافي محمد	الإدارة في الإسلام، القاهرة: المؤسسة الثقافية العمالية، السلسلة العمالية (43).
-عليش، محمد ماهر	إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة غريب.
-عبدالله، شوقي حسين	سياسات الأفراد، القاهرة: دار النهضة العربية، 1978.
-عبدالوهاب، علي محمد	إدارة الأفراد: (منهج تحليلي)، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974، الجزء الأول.
-عبيد، عاطف	إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، 1979.

-علي، محمد كرد	الإدارة الإسلامية في عز العرب، القاهرة: مطبعة مصر، 1934.
-مصطفى، علي عبدالقادر	الوظيفة العامة في الإسلام وفي النظم الحديثة، القاهرة: مطبعة السعادة، 1983.
-منصور، أحمد منصور	المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، القاهرة: مكتبة غريب، 1973.
-نجاتي، محمد عثمان	القرآن وعلم النفس، القاهرة: دار الشروق، 1982.

2-مقالات ودوريات:

-أبو العينين، جابر	إدارة الأفراد مالها وما عليها، ورقة علمية مقدمة لمشروع تطوير التربية، وزارة التربية والتعليم، دولة الإمارات، 1981.
-أبو السعود، محمود	أثر تطبيق النظام الاقتصادي في المجتمع، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر الفقه الإسلامي، السعودية 1936هـ، الذي عقدته جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية: المؤتمر، 1936هـ.
-البعلي، عبدالحميد	مقاصد الشريعة الإسلامية، ورقة عمل علمية، قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1983.
-العبد، جعفر	التعرف على الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب في المنظمة، الدورة السابعة لمؤتمر القادة الإداريين 11/4 – 1976/11/30، القاهرة: لجنة برامج القادة الإداريين، 1967.
-العبد، جعفر	القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مقالة مجلة الإدارة، العدد الثالث، يناير 1969.
-العدوى، محمد عبدالعليم	منهج الإسلام، ورقة علمية، 1981.
-الشيخ، سمير رمضان	تقييم الأداء: مفاهيمه، أسسه، طرائقه، ورقة علمية في سلسلة محاضرات التنمية الإدارية، وزارة التربية والتعليم، دولة الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر سنة 1981.
-شحاته، حسين حسين	المنهج الإسلامي لتحليل طبيعة وسلوك العنصر البشري في مجال التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية، ورقة غير منشورة.

3-تقارير:

-تقرير تحليلي عن تقويم برنامج التهيئة المبدئية خلال المدة من 1/18 – 1983/1/31، قبرص: المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1983.

4-أبحاث غير منشورة:

-أبو ركبة، حسن، عبدالعزيز أبو غنيمة	بحث في التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي (جدة: مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبدالعزيز،

	1980).
-الكفراوي، عوف	دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية، بحث مقدم في الندوة الأولى للبنوك الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، القاهرة: 3 – 5 ديسمبر سنة 1983 التي عقدها بنك فيصل الإسلامي المصري، القاهرة، الندوة، 1983.
-كمال، أحمد عادل	البنوك الإسلامية ودورها في الرعاية الاجتماعية، بحث مقدم في الندوة الأولى للبنوك الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، القاهرة: 3 – 5 ديسمبر سنة 1983، التي عقدها بنك فيصل الإسلامي المصري، القاهرة: الندوة.
-نصوحي، جمال	بحث عن إدارة الأفراد من الناحيتين التطبيقية والعلمية، القاهرة: معهد الإدارة العامة، 1969.

5-موسوعات:

-الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية (ستة أجزاء): الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، (فرع القاهرة: 47 شارع العروبة مصر الجديدة) وبصفة خاصة الموسوعات التالية:

-موسوعة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية 1977
-موسوعة التنظيم في البنوك الإسلامية 1980
-موسوعة إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية 1981
-موسوعة الاستثمار في البنوك الإسلامية 1983

6-مجـــلات:

-سلسلة إعداد مجلة البنوك الإسلامية: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، 47 شارع العروبة – مصر الجديدة.

-سلسلة إعداد مجلة الاقتصاد الإسلامي: بنك دبي الإسلامي، دبي.

-مجلة المال والاقتصاد: إدارة البحوث والإحصاء والإعلام، بنك فيصل السوداني: السودان.

7-المؤتمرات والندوات:

-المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي المنعقد بمكة المكرمة تحت إشراف كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة في الفترة من 21 – 26 فبراير 1976.

-مؤتمر الاقتصاد الإسلامي المنعقد في لندن عام 1977، تحت إشراف المجلس الإسلامي الأوروبي.

-المؤتمر العلمي السنوي الثالث الذي عقد بالاشتراك بين كلية التجارة جامعة المنصورة ونقابة التجاريين بالقاهرة بتاريخ 9 – 12 أبريل 1983.

-الندوة الأولى لبنك فيصل الإسلامي المصري حول دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي عقدت خلال الفترة من 3 – 5 ديسمبر 1983.

-المؤتمر الدولي الثاني للاقتصاد الإسلامي الذي عقد بالجامعة الإسلامية بإسلام آباد بباكستان خلال الفترة من 19 – 23 مارس 1983.

المراجع الأجنبية:

- Glueck, William F.	Personnel :A Diagnostic Approach, Dallas : Business Publicatons, inc, 1978.
- French, Wendel.,	The Personnel Management Process, Boston: Houghton Mifflin Company, 1974.
- Martin, Jane Bayce,	Personnel Management, Plymouth: Macdonald & Evans LTD, 1977.
- Lohmann,	M.R. and F. Mee, Personal Management Illinois: Richard-Irwin, ince., 1955.
- Summers,	Doald B. Personnel Management in Banking, New York: MC Grawhill Book Company, 1981.
- Smith,	J. Valerie Grant Geofrey, Personal Administration and Industrial Relation, London: Longman Group Limited, 1975.